

Gabler

BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK 2011 | 2012

Für Studenten und Hochschulabsolventen

Specials Automobilindustrie | Erneuerbare Energien | Maschinen- und Anlagenbau

13. Auflage



Gabler

BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK 2011 | 2012

Gabler

BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK 2011 | 2012

Für Studenten und Hochschulabsolventen

Specials Automobilindustrie | Erneuerbare Energien | Maschinen- und Anlagenbau

13. Auflage

Autoren:

Dr. Alfred Brink · Dr. Ursula Ernst-Auch
Manfred Faber · Jürgen Hesse · Prof. Dr. Thomas Jendrosch
Elke Pohl · Dunja Reulein · Hans Christian Schrader
Silke Siems · Ralf Wettlaufer · Lilli Wilken · Volker E. Zwick

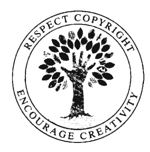


Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Auflage 1999
2. Auflage 2000
3. Auflage 2001
4. Auflage 2002
5. Auflage 2003
6. Auflage 2004
7. Auflage 2005
8. Auflage 2006
9. Auflage 2007
10. Auflage 2008
11. Auflage 2009
12. Auflage 2010
13. Auflage 2011

Lektorat/Redaktion: Irene Buttkus
Korrektorat: Regine Rompa

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.
Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media..
www.gabler.de



Leitung Buchverkauf Wirtschaft: Tanja Zwick
Umschlaggestaltung: KünkelLopka GmbH, Heidelberg
Bildnachweis: © Christian Lagereek/iStockphoto
Satz: FROMM MediaDesign GmbH, Selters/Ts.
Druck und buchbinderische Verarbeitung: Stürtz GmbH, Würzburg
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2829-0



Liebe Leserinnen und Leser,

online lernen, leben, arbeiten? Das mobile Internet bietet einen fast unbegrenzten Zugewinn an Informationen und Handlungsräumen. Man kann mal eben das (Lern-)Video stoppen, um schnell einen Anruf zu erledigen, nebenher auf dem (Zweit)Handy eine Nachricht tippen, kurz noch den Facebook-Status posten, die neue Freundschaftsanfrage bearbeiten, den Fach-Chat im Themenforum checken, zwischendurch ins Brötchen beißen und dabei jemandem anders zunicken, gleichzeitig macht der Maileingang „Ping“ und dann quäkt der Termin-Reminder – Multitasking ist selbstverständlich. Multitasking ist effizient, bedeutet aktives Leben, mobile Endgeräte ermöglichen frei und mittendrin zu sein zugleich. Einerseits. Andererseits: „Wenn Sie dauernd versuchen, alles Mögliche gleichzeitig zu erledigen, dann trainieren Sie sich eine Aufmerksamkeitsstörung an“, stellt der Neurowissenschaftler Manfred Spitzer fest. „Wenn Sie dauernd gestört werden, hat das Gehirn keine Zeit mehr, um etwas zu verarbeiten.“ Und das wirkt sich messbar aus, nicht nur auf Ihre Lern- und Arbeitsergebnisse, sondern auch auf Ihr Gesamtbefinden. Selbst die Fähigkeit zu gutem Multitasking nimmt ab. Allein in den USA wird der durch Multitasking bedingte Ausfall auf ca. 650 Milliarden US-Dollar beziffert. Die gute Nachricht: Das Phänomen ist reversibel. Abhilfe bietet der bewusste, verantwortliche Umgang mit den digitalen Medien: Schließen Sie Störprogramme, so oft Sie können, und konzentrieren Sie sich ausdauernd auf eine einzige Aufgabe oder Sache. Sorgen Sie auch für sportlichen Ausgleich. Dann lassen sich der Studienalltag und auch manchmal unvermeidliche Multitasking-Phasen wieder souverän bewältigen.

Der Gabler Verlag unterstützt Sie mit seinem vielfältigen medialen Angebot auf allen Ebenen Ihres Werdegangs. Mit hochwertigen Lehr- und Praxisbüchern, wissenschaftlichen oder Fachzeitschriften, eVeröffentlichungen, Internet-Portalen und eLearning-Angeboten wollen wir Sie als verlässlicher Partner auf einem erfolgreichen Karriereweg durchs Informationszeitalter begleiten.

Mit den besten Wünschen für Ihre akademische und berufliche Laufbahn

Ihre

Irene Buttkus

Irene Buttkus
Lektorat/Redaktion

Einführung

Erfolgreiche Hochschulabsolventen ingenieurwissenschaftlicher und technischer Fächer werden die Strukturen der globalen Welt von morgen entscheidend mitgestalten. Doch zunächst gilt es, die erforderlichen Kompetenzen und deren Nachweise zu erwerben, um künftige Arbeitgeber von den eigenen Fähigkeiten zu überzeugen.

Der völlig neu überarbeitete und aktualisierte *Berufs- und Karriere-Planer Technik 2011 | 2012* wendet sich an Examenskandidaten und Berufsanfänger in technischen und ingenieurwissenschaftlichen Fächer. Er bietet in vier Hauptkapiteln und vier Branchen-Specials solide Informationen und praktische Hilfen, die Sie in den entscheidenden Lebensabschnitten der Prüfungs- und Bewerbungsphase sowie beim Berufseinstieg wesentlich unterstützen.

Kapitel 1 begleitet Sie mit den methodisch besten Lern- und Schreibtipps durch die Examensphase und zeigt, wie Sie Ihre Lerntage bewusst nach Ihrem eigenen Rhythmus ausrichten und ausgewogen sowie effizient gestalten – und zugleich den Bewerbungsmarathon nach der Prüfung vorbereiten. Außerdem finden Sie hier Entscheidungshilfen zur Frage „Berufseinstieg oder Weiterqualifikation?“

Kapitel 2 hilft bei der besseren Orientierung auf dem Arbeitsmarkt. Die gründliche Analyse untersucht die gegenwärtigen Entwicklungen bei den Stellenangeboten sowie Bedingungen und Chancen für Bewerber und stellt auch berufliche Alternativen für Ingenieure und Techniker vor. Die Darstellung der Branchen und vielfältigen beruflichen Funktionen kombiniert mit den Einstiegsprogrammen vieler Unternehmen und Angaben zu den vorausgesetzten Qualifikationen erleichtern die eigene Standortbestimmung.

Kapitel 3 enthält einen ausgezeichneten Bewerberleitfaden mit exzellentem Bewerbungs-Know-how. Die praktische Anleitung befasst sich mit allen Aspekten des Bewerbungsprozesses und lässt keine Fragen offen. Sie hilft beim Erstellen der schriftlichen Unterlagen für das In- und Ausland, der erfolgreichen Vorbereitung von Vorstellungsgesprächen, Assessment Centern sowie Jobmessen, gibt Hinweise zur professionellen Gehaltsverhandlung und mündet in die ultimativen Dos & Don’ts der Bewerbungsprofis Hesse/Schrader.

Kapitel 4 bereitet Berufsanfänger auf die ersten Arbeitstage vor und begleitet sie durch die Probezeit. Nützliche Karriere-Tools und ein kleiner Business-Knigge verhelfen Newcomern zum überzeugenden Auftritt beim Antritt in der Arbeitswelt.

Damit Sie wichtige Informationen schneller entdecken, zeigt der Text folgende Symbole:











Inhalt

1 DIE LETZTE STUDIENPHASE

1.1 Durchstarten zum Examen

Wenn Sie dieses Buch zur Hand nehmen, haben Sie wahrscheinlich den größten Teil Ihres Studiums erfolgreich absolviert und bereiten sich intensiv auf die kommenden Etappen Ihres Berufslebens vor. Welchen Studiengang Sie auch gewählt haben und wie Sie sich Ihre berufliche Zukunft auch vorstellen: Den ersten entscheidenden Schritt haben Sie auf jeden Fall – fast – geschafft.

Höchstwahrscheinlich verlief das Studium nicht zu jedem Zeitpunkt so, wie Sie es gewünscht oder geplant hatten. Vielleicht mussten Sie sogar feststellen, dass Ihre erste Wahl für Sie doch nicht „erste Wahl" war und haben irgendwann den Studiengang gewechselt. Vielleicht mussten Sie dann und wann gegen das Gefühl ankämpfen aufzugeben und alles hinzuwerfen. Wichtig ist: Sie haben nicht aufgegeben und für sich einen Weg gefunden, das Studium erfolgreich durchzuziehen. Dabei haben Sie nicht nur viel Fachliches gelernt, sondern auch sehr viel Lebenserfahrung hinzugewonnen. Beides können Sie in der letzten – entscheidenden – Phase des Studiums gut gebrauchen: bei der Vorbereitung auf Ihr Examen und beim Examen selbst.

Wenn Sie in den kommenden Wochen daran gehen, sich intensiv auf Ihr Examen vorzubereiten, müssen viele Dinge bedacht, viel organisiert und vor allem viel, viel gelernt bzw. wiederholt werden. Erscheint Ihnen der Berg des Wissens, der vor Ihnen liegt und den Sie sich einverleiben müssen, unendlich groß und uneinnehmbar? Dann geht es Ihnen wie den meisten anderen Studierenden kurz vor dem Examen auch. Daher sollten Sie wie ein guter Bergsteiger nicht ständig nach dem Gipfel schauen, sondern sich auf den nächsten Tritt, den nächsten Haken konzentrieren. Teilen Sie sich die Arbeit in vernünftige, überschaubare Teiletappen ein und feiern Sie jeden Teilsieg ausgiebig! Auf diese Weise nähern Sie sich Schritt für Schritt dem Ziel. Es sei denn, Sie gehören zu den wenigen Menschen, denen es gelingt, ein Vorhaben wie eine Abschlussprüfung in einem kurzfristigen Kraftakt, einer Art genialer Hau-Ruck-Aktion, zu realisieren … Sie sollten Ihre diesbezüglichen Fähigkeiten jedoch ganz **realistisch** und **angemessen kritisch** bewerten.

Die folgenden Seiten wollen Sie auf der mühevollen letzten Etappe, der Zielgeraden auf dem Weg zum erfolgreichen Examen, begleiten und Sie mit wertvollen Hilfestellungen effektiv unterstützen.

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9_1, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

1.2 Finanzierung des Studiums

1.2.1 Finanzbedarf in der letzten Studienphase

Dass sich „Geld“ in der deutschen Sprache auf „Welt“ reimt, fand schon Lichtenberg höchst vernünftig. Um sich die Welt möglichst weiträumig zu erschließen, ist eine universitäre Ausbildung immer noch die beste Voraussetzung. Und zum Studieren sind drei Dinge nötig: Geld, Geld und noch einmal Geld. Dies gilt insbesondere für die Endphase des Studiums. Die persönlichen Mittel sind oft erschöpft, die Anforderungen des Studienabschlusses lassen nicht mehr die Zeit für aufwendige Nebentätigkeiten. Und zudem steigt der Finanzbedarf eher an, als dass er sich vermindert. Zu den Lebenshaltungskosten von etwa 770 € pro Monat kommen die mittlerweile in mehreren Bundesländern verlangten Studiengebühren sowie Kosten, die mit dem Studienabschluss, der Diplomarbeit, notwendiger Reisetätigkeit oder mit Praktika, Sprachkursen und dem Erwerb weiterer Qualifikationen im Blick auf den Berufseinstieg zu tun haben. – Was also tun?

Zunächst einmal: Ruhe bewahren und die persönliche Situation genau analysieren! Verschaffen Sie sich ein genaues Bild Ihrer Situation.



CHECKLISTE

Finanzierung meines Studienabschlusses

Finanzbedarf

- Lebenshaltungskosten: ca. 770 €*
- Studiengebühren: In welcher Höhe fallen Gebühren an Ihrer Hochschule an?
- Besondere Belastungen: Haben Sie Kinder? Müssen Sie Angehörige mit unterstützen?
- Zusätzliche Kosten im Zusammenhang mit dem Studienabschluss

Mögliche Finanzierung

- Private Geldquellen: Unterstützung durch die Eltern/Verwandte/eigene Ersparnisse
- BAföG: Hilfe zum Studienabschluss
- Studienbeitragsdarlehen: zur Finanzierung der Studiengebühren
- Stipendien und Studienpreise: Begabtenförderungswerke und andere Stipendiengeber
- Bildungskredite
- Studienkredite; Bildungsfonds
- Überbrückungsdarlehen
- Jobs/Praktika

* Quelle: 19. Sozialerhebung des Deutschen Studentenwerks, März 2010

Überlegen Sie, mit welcher (Misch-)Finanzierung Sie Ihr Studium am besten zu Ende bringen können. Dabei sollten Sie auch die jeweiligen Rückzahlungsverpflichtungen sowie deren Minderung und mögliche Stundung im Auge haben.

1.2.2 BAföG – Hilfe zum Studienabschluss

Erhalten Sie BAföG? Sind Sie am Ende der Förderungshöchstdauer, aber noch nicht am Ende Ihres Studiums angekommen? – Dann können Sie für **maximal zwölf Monate** Hilfe zum Studienabschluss erhalten, vorausgesetzt, dass Sie innerhalb von vier Semestern nach Überschreiten der Förderungshöchstdauer zur Prüfung zugelassen werden und die Hochschule bescheinigt, dass die Ausbildung innerhalb der Abschlusshilfedauer erfolgreich abgeschlossen werden kann. Die Hilfe zum Studienabschluss wird in Form eines **verzinslichen Bankdarlehens** gewährt.

Beantragt wird diese Hilfe beim jeweiligen **Amt für Ausbildungsförderung**. Die Höhe der monatlichen Auszahlung wird ebenfalls dort festgelegt. Nach der Bewilligung kommt ein Kreditvertrag mit der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zustande. Die Zinsen sind variabel und richten sich nach dem EURIBOR (+ 1 Prozent). Momentan betragen sie 2,57 Prozent effektiv (Stand 05/2011). Sie werden zweimal im Jahr angepasst und werden während der Auszahlung sowie danach während der sechsmonatigen tilgungsfreien Zeit gestundet.

Die Rückzahlung dieser Darlehen wird ebenfalls über die KfW geregelt. Ein (Teil-)Erlass dieser Kredite ist nicht vorgesehen, jedoch können Sie jederzeit mit der KfW eine Festzinsvereinbarung für längstens zehn Jahre treffen. Die monatlichen Rückzahlungsraten betragen wie beim BAföG mindestens 105 €.



ACHTUNG Zum Wintersemester 2010 wurde das BAföG rückwirkend auf den Höchstbetrag von jetzt 670 € erhöht. Auch wenn Sie bisher kein BAföG bekommen, sollten Sie sich noch einmal neu informieren, da auch der Freibetrag angehoben wurde.

Web-Links

- Hier finden Sie sämtliche förderungsfähige Ausbildungsstätten und das für Sie zuständige Amt für Ausbildungsförderung; beachten Sie hier besonders die Übersichtsseite zu den Verbesserungen durch das 23. Änderungsgesetz. Da könnte Interessantes für Ihre Situation dabei sein, zum Beispiel die neue Regelung von Altersgrenzen (Anhebung auf 35 Jahre unter bestimmten Bedingungen) oder auch die neuen Bestimmungen zur Förderungshöchstdauer nach Fachrichtungswechsel: www.das-neue-bafoeg.de
- Konditionen, Rückzahlungsmodalitäten etc. der KfW-Förderbank: www.kfw-foerderbank.de → Inlandsförderung → Programmfinder → Studium und Beruf → BAföG-Bankdarlehen

1.2.3 Studiengebühren und Studienbeitragsdarlehen

Studiengebühren und kein Ende – werden Sie sich denken. Und zu Recht! Denn die Situation ist nach dem Urteil des Bundesverfassungsgerichts über die Rechtmäßigkeit der Erhebung von Studiengebühren oder Studienbeiträgen (Januar 2005) nicht übersichtlicher geworden.

Also zunächst einmal: Studiengebühren oder –beiträge sind nicht mit den **Semesterbeiträgen** zu verwechseln, die sich aus einem Verwaltungskostenbeitrag und Sozialbeiträgen für das Studentenwerk und die studentische Selbstverwaltung zusammensetzen und an vielen Hochschulorten auch ein Semesterticket für den ÖPNV beinhalten. **Studiengebühren** fließen direkt den Hochschulen zu und sind ein Beitrag zu den durch das Studium entstehenden Kosten. Sie sollen insbesondere zur qualitativen Verbesserung des Studiums eingesetzt werden.

Da Bildung eine föderale Aufgabe ist, ist auch die Finanzierung der Hochschulen den Ländern überlassen. So ist es nicht verwunderlich, dass sich ein unübersichtliches Bild ergibt. Aktuell zahlen Sie in Berlin, Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein, Hessen und dem Saarland keinerlei Beiträge zu den Studienkosten, also auch keine Zweitstudien- oder Langzeitstudiengebühren. Letztere werden in allen anderen Bundesländern erhoben, es sei denn, dass **allgemeine Studienbeiträge**, also Studienbeiträge ab dem ersten Hochschulsemester für alle, entrichtet werden müssen. Bei den allgemeinen Studienbeiträgen zeigt sich augenblicklich ein West-Ost-Gefälle: Mit einigen Sonderwegen (Rheinland-Pfalz führt Studienkonten und erhebt letztlich 650 € Langzeitstudiengebühren; in Nordrhein-Westfalen entscheiden die Hochschulen, ob sie Studiengebühren verlangen, geplant ist jedoch die Abschaffung der allgemeinen Gebühren zum WS 2011/12; in Hamburg werden pro Semester 375 € fällig, die allerdings erst „nachgelagert", also nach Abschluss des Studiums zu zahlen sind) werden in einer Reihe westdeutscher Bundesländer Studiengebühren – in der Regel 500 € – erhoben, wohingegen in den östlichen Bundesländern (noch) keine allgemeinen Studienbeiträge zu entrichten sind. Sonderregelungen für Landeskinder, wie sie in Rheinland-Pfalz und in Bremen angedacht waren, werden noch vom Bundesverfassungsgericht geprüft. Und in Hessen hat man die eingeführten allgemeinen Studiengebühren wieder abgeschafft (Juni 2008). Gezahlte Beiträge werden jedoch nicht zurückerstattet. Dem hessischen Beispiel ist man 2010 auch im Saarland gefolgt.

TIPP Prüfen Sie, ob Sie von den Studiengebühren befreit werden können.

Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Sie ein Urlaubs- oder Praktikumssemester einlegen, Ihr praktisches Jahr im Medizinstudium absolvieren oder einen Promotionsstudiengang belegt haben. Zudem wird je nach Bundesland eine Befreiungsmöglichkeit von den Gebühren wegen „guter Leistungen" für bis zu 5 Prozent der Studierenden vorgesehen. – Informieren Sie sich also unbedingt!

Auf Antrag werden Sie weiterhin befreit,

- wenn Sie ein Kind unter zehn Jahren oder ein behindertes Kind erziehen
- wenn Ihre Eltern für drei oder mehr Kinder Kindergeld erhalten (Bayern)

- wenn Sie mindestens zwei Geschwister haben, die keine Befreiung in Anspruch genommen haben oder in Anspruch nehmen werden: „Geschwisterregelung“ (Baden-Württemberg)
- im Rahmen einer Härtefallklausel

In allen genannten Ländern gibt es die Möglichkeit, ein Studienbeitragsdarlehen zu beantragen, das es ermöglicht, die Entgeltung der Studiengebühren auf einen späteren Zeitpunkt zu verschieben. Ein Antragsformular sollten Sie gleich bei Ihrer Rückmeldung in Ihren Unterlagen finden.

Als Folge des föderalen Systems, das die Bildungshoheit den Bundesländern zuschreibt, gibt es auch für die Konditionen der Studienbeitragsdarlehen für jedes Land abweichende Regelungen, die Sie – falls Sie betroffen sind – über die angegebenen Links abfragen sollten. Eine Reihe von grundsätzlichen Gemeinsamkeiten weisen diese speziellen Darlehen dennoch auf:

Studienbeitragsdarlehen

Mit wenigen Ausnahmen kann jeder, der an einer deutschen öffentlichen Hochschule (also nicht an einer Privathochschule) studiert, ein Studienbeitragsdarlehen erhalten. Antragsberechtigt sind Deutsche, Studierende aus EU-Staaten sowie aus dem europäischen Wirtschaftsraum, heimatlose Ausländer sowie Ausländer und Staatenlose, die ihr Abitur in Deutschland erworben haben (sogenannte „Bildungsinländer“). Ausgenommen sind sonstige ausländische Studierende. Das Studienbeitragsdarlehen dient – wie schon sein Name vermuten lässt – nicht zur Finanzierung der Lebenshaltungskosten, sondern darf ausschließlich zur Deckung der Studiengebühren verwendet werden.

- **Altersgrenze:** Das Darlehen wird nur bis zu einer gewissen Altersgrenze (zwischen 35 und 60 Jahren) gewährt.
- **Semesterzahl:** Die Semesterzahl ist begrenzt auf die Regelstudienzeit plus einige Zusatzsemester. Langzeitstudien lassen sich so also nicht abdecken!
- **Konditionen:** Alle Angebote garantieren Zinsobergrenzen, die aktuell zwischen 5,5 Prozent (Baden-Württemberg) und 7,75 Prozent (Bayern) liegen und zunächst auf 15 Jahre festgeschrieben sind. Die tatsächlich anfallenden Zinsen sind variabel und richten sich bei der KfW nach dem EURIBOR plus ein Prozent.
- **Schuldenobergrenze:** In allen Ländern existieren (teilweise unterschiedliche) Schuldenobergrenzen, die verhindern sollen, dass BAföG-Bezieher am Ende des Studiums mit hohen Schuldenbeträgen dastehen. Die Grenzen liegen zwischen 10.000 € und 17.000 €.
- **Rückzahlung:** Alle Modelle gewähren eine Karenzzeit (meist zwei Jahre nach der letzten Zahlung) und berücksichtigen ein Mindesteinkommen (ca. 1.100 € bei Alleinstehenden). Wird dieses unterschritten, kann die Rückzahlung ausgesetzt werden.
- **Monatliche Ratenhöhe:** Hier gibt es große Unterschiede zwischen den einzelnen Modellen. Die Rückzahlungsbeträge liegen in der Regel zwischen 50 und 150 € monatlich. Die

während der Auszahlungs- und der Karenzzeit aufgelaufenen Zinsen müssen i.d.R. in einem Betrag gezahlt werden (Ausnahme Saarland: Hier übernimmt das Land die Zinsen für die Altverträge.)

Web-Links

- Aktuellste Zusammenstellung zu Studiengebühren und Studienbeitragsdarlehen: www.studis-online.de/StudInfo/Gebuehren/studienbeitragsdarlehen.php
- Die Anträge für die Studienbeitragsdarlehen müssen in jedem Bundesland an anderer Stelle gestellt werden. Für die von der KfW-Förderbank organisierten Kredite gibt es dort eine Liste mit Vertriebspartnern und Annahmestellen für Anträge und seit Neuestem ein Onlinebankingportal: www.kfw.de/KfW/de/Inlandsfoerderung/Foerderberater/Studium_und_Beruf
- Für Baden-Württemberg organisiert die L-Bank die Kreditvergabe: www.l-bank.de/lbank/inhalt/nav/privatpersonen/bildung/studienfinanzierung.xml?ceid=102182
- Bayern und Niedersachsen geben ihre Studienbeitragskredite über die KfW-Förderbank aus: www.kfw.de → Inlandsförderung → Programmübersicht → Studium
- In Hessen ist seit dem 1.9.2009 die WI-Bank Wirtschafts- und Infrastrukturbank Hessen zuständig. Neue Darlehensverträge können nicht mehr abgeschlossen werden. Zu den Rückzahlungsmodalitäten für bestehende Verträge siehe dort: www.wibank.de/hlb/generator/Sites/LTHneu/wwwroot/Menue/Foerderangebote/Patentebifi/hsBildungsfinanzierung.de.html
- In Nordrhein-Westfalen vergibt die NRW-Bank Studienbeitragsdarlehen: www.nrwbank.de/de/bildungsfinanzierungsportal/index.html
- In Hamburg organisieren die Hochschulen die Zahlungsmodalitäten seit WS 2008/09 in Zusammenarbeit mit der Hamburgischen Wohnungsbaukreditanstalt: http://www.wk-hamburg.de/studium/studiengebuehren.html

1.2.4 Stipendien

Die Stipendienlandschaft in Deutschland ist heftig in Bewegung geraten: Mitte 2010 wurde mit dem **Deutschlandstipendium** ein nationales Stipendienprogramm aus der Taufe gehoben, das finanzielle Hindernisse für die Aufnahme eines Studiums abbauen und Anreize für Spitzenleistungen geben will. Die Gelder – geplant sind 300 Euro monatlich pro Stipendiat – sollen zur Hälfte von privaten Förderern und zur anderen Hälfte vom Staat aufgebracht werden. Startschuss für dieses neue Programm ist das **Sommersemester 2011**. Bewerben kann man sich bei staatlichen Hochschulen, die auch die Vergabe regeln. **Auswahlkriterien** sind neben guten Leistungen auch der persönliche Werdegang (familiäre Herkunft, Migrationshintergrund), gesellschaftliches Engagement oder die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen.

Bislang finanzieren rund 2 Prozent der deutschen Studenten ihr Studium durch ein Stipendium. Mit Hilfe dieses Programms soll der Prozentsatz nach und nach auf etwa 10 Prozent angehoben werden. Angestrebt wird, auch in Deutschland eine dem angelsächsischen

Raum vergleichbare Stipendienkultur zu entwickeln, die Hochschulen, Wirtschaft und Gesellschaft eng verzahnt.

TIPP Informieren Sie sich auf jeden Fall bei Ihrer Hochschule, ob sie überhaupt schon das Deutschlandstipendium anbietet. Die Förderung dauert mindestens zwei Semester und umfasst maximal die Regelstudienzeit. Das Deutschlandstipendium wird **nicht auf des BAföG angerechnet**. Studierende können beide Fördermöglichkeiten gleichzeitig ohne Abschläge in Anspruch nehmen.

Wie sich das Nebeneinander von Deutschlandstipendium zu den ja ebenfalls staatlich geförderten Begabtenförderungswerken und den vielen privaten Stiftungen und Stipendien entwickeln wird, ist noch völlig offen. Weiterhin gilt jedoch, dass es auch in höheren Semestern gute Chancen gibt, in Stiftungen oder Stipendienprogramme aufgenommen zu werden. Viele Stiftungen bevorzugen sogar Absolventen und Graduierte. In Deutschland existiert eine stark strukturierte Landschaft der Förderer und Sponsoren, was den Überblick erschwert: Die mittlerweile zwölf vom Bund finanziell unterstützten Begabtenförderungswerke kennt jeder. Daneben existieren regionale Landesgraduiertenförderwerke, private Stiftungen sowie Firmen, die Stipendien oder Studienpreise vergeben. Im Ganzen zählt man nahezu 2.000 Stipendiengeber, die weit weniger bekannt sind. Gebunden durch ihren Stiftungszweck loben viele kleine Förderungswerke ihre Gelder nur an einen sehr kleinen Kreis möglicher Bewerber aus.

TIPP Informieren, informieren, informieren! – Vielen kleinen Stiftungen mit speziellem Stiftungszweck gelingt es oft nicht, Stipendiaten mit dem richtigen Profil zu finden.

Neben der überdurchschnittlichen Leistungsfähigkeit ihrer Studenten und Graduierten legen die Stipendiengeber Wert auf die sogenannten Schlüsselqualifikationen. Sie verstehen sich als **Förderer der zukünftigen Eliten**, die später einmal durch ihre Bildung – kombiniert mit ihrer Bereitschaft zur Verantwortung – das Land prägen sollen. Dazu veranstalten fast alle Stiftungen ein meist **hochkarätiges Beiprogramm**, das den Stipendiaten auch Fächer übergreifende Kenntnisse und Fertigkeiten vermittelt.

Der wesentliche Gewinn einer Mitgliedschaft in einer Stipendienorganisation ist neben der finanziellen Unterstützung die Bekanntschaft mit den Mitstipendiaten. Hier bilden sich **Netzwerke**, die Ihnen später im Beruf unersetzlich werden können.

Ein Großteil der Stipendien wird zwar mittlerweile nach den Bedingungen des BAföG vergeben, jedoch mit dem wesentlichen Unterschied, dass die geleisteten Mittel **keinen Darlehensanteil** haben und **nicht zurückzuzahlen** sind.



ACHTUNG Seit Mitte 2010 ist das ScholarshipPortal.eu, eine neue Initiative auf europäischer Ebene, online gegangen. Hier ist das Ziel, den internationalen Austausch zwischen den Bildungsinstitutionen zu stärken. Da der wichtigste Hinderungsgrund für einen Auslandsaufenthalt immer noch die Mittelknappheit ist, finden Sie hier auch eine Stipendiensuchmaschine mit schon etwa 750 gut recherchierbaren Einträgen.

Web-Links

- Die strukturelle Unübersichtlichkeit der Stipendienlandschaft hat mittlerweile das Bundesministerium für Bildung und Forschung auf den Plan gerufen: Seit September 2009 existiert die Stipendiendatenbank des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie umfasst nicht nur Stipendien, sondern auch Wissenschaftspreise: www.stipendienlotse.de
- Das neue Deutschlandstipendium finden Sie mit allem, was dazu schon bekannt ist, unter: www.deutschland-stipendium.de
- Die mittlerweile zwölf staatlich geförderten **Begabtenförderungswerke** sind in einer Arbeitsgemeinschaft zusammengeschlossen. Hier finden Sie alle Informationen über Aufnahmeverfahren und Art und Weise der Förderung.
  www.stipendiumplus.de
- Der **Bundesverband deutscher Stiftungen** hat eine Datenbank aufgebaut, die es erlaubt, Stiftungen nach ihren Aufgabengebieten bundesweit sowie regional zu suchen. Auch eine Suche in bestimmten Postleitzahlbereichen ist möglich. Verzeichnet sind über 6.500 Stiftungen mit Sitz in Deutschland, die über eine Internetadresse verfügen. Universitäre Stiftungen sind noch einmal in einer eigenen Liste zusammengefasst. Unter der Rubrik: „Stiftungen international" finden Sie die Links zu den europäischen und auch vielen außereuropäischen Stiftungsverbünden. Insbesondere für die USA steht dort auch eine Suchmaschine zur Verfügung. www.stiftungen.org
- Der **Stifterverband für die deutsche Wissenschaft** stellt ebenfalls eine Suchmaschine zur Verfügung. Hier können Sie auch nach Fördermöglichkeiten für einzelne Fachgebiete suchen.
  www.stifterverband.de
- **ELFI** – Servicestelle für **Elektronische Forschungsförderinformationen** ist eigentlich eine kostenpflichtige Datenbank, die Studenten und Graduierten jedoch einen kostenfreien Zugang zur Forschungsförderung ermöglicht.
  www.elfi.info/studservicefrset.html
- ScholarshipPortal ist eine Initiative der Academic Cooperation Association und Study Portals B.V., die Kooperationen mit nationalen Stipendiengebern sowie interdisziplinären europäischen Netzwerken und fachgebundenen Studentenorganisationen geschlossen haben. Neben Stipendien finden Sie hier auch europäische Bachelor- und Masterstudiengänge sowie Summerschools und andere Kurzausbildungen:
  www.scholarshipportal.eu
- **E-fellows** betreibt unter anderem eine Stipendiendatenbank, die auch regionale und lokale Stipendien verzeichnet. Gute Recherchemöglichkeit, sehr umfassend.
  www.e-fellows.net/show/detail.php/5789
- Der **Deutsche Akademische Auslandsdienst (DAAD)** fördert deutsche Studierende im Ausland und ausländische Studierende in Deutschland.
  www.daad.de/ausland/foerderungsmoeglichkeiten/stipendiendatenbank/00658.de.html
- Die **Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)** fördert junge Wissenschaftler in allen Phasen der Qualifizierung.
  www.dfg.de/foerderung/programme/index.html

1.2.5 Studienpreise

Eine Reihe von Stiftungen, aber auch Unternehmen oder Hochschulen loben für gute Abschlussarbeiten Preise aus. Diese Preise sind oft hoch dotiert (teilweise bis zu 5.000 €). Zudem ist dieser Weg der Refinanzierung noch relativ unbekannt, der Wettbewerb also überschaubar.

TIPP Informieren Sie sich unbedingt über derartige Möglichkeiten! – Die überregionalen Wissenschaftspreise finden Sie in der *Datenbank der Wissenschaftspreise*. Regionale Preise finden Sie im *Handbuch der Wissenschaftspreise und Forschungsstipendien* (siehe Kapitel 1.8).

Web-Link

- *Datenbank der Wissenschaftspreise* (511 Einträge) www.academics.de/wissenschaft/stipendien_und_wissenschaftspreise_10303.html
- Seit Neuestem finden Sie Wissenschaftspreise (bislang 120) auch in der Stipendiendatenbank des BMBF: www.stipendienlotse.de

1.2.6 Bildungskredite, Studienkredite und Bildungsfonds

Neben der staatlich geförderten Studienfinanzierung können Sie **zinsgünstige Kredite** der **Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)** in Anspruch nehmen. Diese sogenannten **Bildungskredite** stehen fortgeschrittenen Studenten zur Verfügung, die damit einen nicht vom BAföG gedeckten Aufwand abdecken oder ihre Prüfungsphase finanzieren können. Damit soll Studenten geholfen werden, die aufgrund fehlender Sicherheiten keinen Zugang zu einem Bankkredit haben.

Ihr eigenes oder das Vermögen oder Einkommen Ihrer Eltern ist nicht maßgeblich für die Förderung. Jeder Student, der die staatsrechtlichen Anforderungen für einen BAföG-Antrag erfüllt, ist förderfähig (also auch Bildungsinländer etc.), vorausgesetzt, er ist nicht älter als 36 Jahre. Jedoch sind die bereitstehenden Mittel begrenzt und werden jedes Jahr neu vom Bundesministerium für Bildung und Forschung festgesetzt. In der Regel wird das Darlehen in monatlichen Raten von bis zu 300 € für maximal 24 Monate ausgezahlt. Es sind auch andere Zahlungsmodalitäten denkbar, jedoch darf der Betrag von 7.200 € für einen Bildungsabschnitt nicht überschritten werden. Mit dem Tag der ersten Auszahlung fallen – wenn auch niedrige – Zinsen an (05/2011 2,57 Prozent; die Zinsen berechnen sich nach dem EURIBOR + 1 Prozent. Sie werden zweimal im Jahr angepasst und in den ersten vier Jahren gestundet. Die Rückzahlung beginnt vier Jahre nach der ersten Auszahlung in monatlichen Raten zu 120 €, die vierteljährlich eingezogen werden.

!

ACHTUNG Zwar benötigen Sie keine Sicherheiten, um einen Bildungskredit zu erhalten, aber die KfW selbst besichert sich durch eine Bundesgarantie. Sollten Sie in der Rückzahlungszeit längerfristig oder dauerhaft nicht zahlen können, tritt die Bank ihre Ansprüche an den Bund ab, in diesem Fall an das Bundesverwaltungsamt. Dieses treibt dann die ausstehenden Beträge ein.

 Web-Links

- Beratung und Beantragung durch das Bundesverwaltungsamt:
  www.bva.bund.de
- Banktechnische Abwicklung durch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW):
  www.kfw-foerderbank.de
- Weitere Informationen:
  www.bmbf.de

FAZIT
Ein Bildungskredit kann sehr hilfreich sein, das Für und Wider sollte aber sehr gründlich und genau bedacht werden. Überprüfen Sie genau, ob Sie nicht unter Sonderregelungen fallen, die Ihnen einen verlängerten BAföG-Bezug gestatten würden. – Das ist allemal günstiger!

Was tun, wenn alle Finanzierungsquellen ausgeschöpft sind oder das eigene Finanzierungsmodell durch die Einführung von Studiengebühren oder Komplikationen bei der Abschlussarbeit ins Trudeln gerät? Zwar unterstützen 90 Prozent der Eltern ihren studierenden Nachwuchs, aber eine Vollfinanzierung können die wenigsten leisten. Nahezu alle Studenten jobben neben dem Studium, was zwar die Kasse aufbessert, in vielen Fällen aber auch das Studium verlängert. Und ein schnelles Studium macht sich nicht nur gut im Lebenslauf, sondern wirkt sich auch erheblich auf das eigene Bankkonto aus: Bedenken Sie, dass ein zusätzliches an der Hochschule verbrachtes Jahr leicht mit 30.000 € zu Buche schlägt, wenn man Berufsanfängern ein Einstiegsgehalt von 2.500 € unterstellt.

Für solche Fälle gibt es mittlerweile ein vielseitiges Angebot von **Studienkrediten** der Banken und Sparkassen. Auch wenn einige der Anbieter sich zwischenzeitlich wieder zurückgezogen haben, sind etwa 15 verschiedene Angebote auf dem Markt, die sich in den Details zwar unterscheiden, aber einige gemeinsame Grundzüge haben, die den studentischen Bedürfnissen entgegenkommen: Alle diese Kredite dienen der **Sicherung des Lebensunterhalts** und unterscheiden sich schon durch die Höhe der monatlichen Auszahlung von den Studienbeitragsdarlehen. Relativ zu landläufigen Konsumentenkrediten sind die Zinskonditionen günstig, die Flexibilität in der Auszahlung und auch in der Rückzahlungsphase hoch. Alle Angebote bieten eine tilgungsfreie Phase nach Studienende an, auch Sondertilgungen gehören zum Standard. Die Zugangsbarrieren sind in der Regel niedrig. Eher selten werden Sicherheiten (zum Beispiel Elternbürgschaften) gefordert.

Die Kreditinstitute haben ihre grundsätzlichen Bedenken scheinbar über Bord geworfen und sehen ihre neue studentische Klientel nun nicht mehr allein unter dem Blickwinkel der fehlenden Sicherheiten und zweifelhaften beruflichen Aussichten. Sicher befördert durch die Einführung allgemeiner Studiengebühren und angeregt durch amerikanische Modelle der Bildungsfinanzierung erkennen sie in den Studenten die Kunden ihrer eigenen Zu-

kunft. Denn wem es gelingt, schon Studierende ans eigene Haus zu binden, der wird auch später in der immer noch gut verdienenden Akademikerschaft gut positioniert sein.

Eine ganze Reihe der Studienkreditangebote sind regional oder sogar lokal **auf bestimmte Hochschulen bezogen** ausgerichtet. Insbesondere die Angebote der Sparkassen sind ihrer Region verpflichtet. Sie beruhen zwar auf dem allgemeinen Modell der jeweiligen Organisation, werden in den Details aber von jeder Niederlassung angepasst. Neben dieser regionalen Begrenzung gibt es auch Angebote, die auf einzelne, oft auch private Hochschulen mit teils erheblichen Studiengebühren zugeschnitten sind. Auch die Genossenschaftsbanken mit ihrem immer noch größten Filialnetz in Deutschland haben einen Rahmenkredit, die *VR-BildungsFinanzierung*, erarbeitet, deren genaue Konditionen von den Mitgliedsinstituten ausgestaltet werden können. Bislang werden diese Kredite besonders in Bayern angeboten. Sie sind günstig ausgestattet, setzen aber voraus, dass Sie durch den Kauf eines Anteils Mitglied der Genossenschaft werden. Weiterhin gehört der VR-Bildungskredit zu den Zwittern: Er will nicht die gesamte Lebenshaltung abdecken, bietet aber mit 250 € monatlicher Auszahlung deutlich mehr als die Abdeckung der Studienbeiträge.

Prüfen Sie insbesondere die regionalen Anbieter sorgfältig: In ihren Konditionen sind sie oft günstiger als die bundesweit operierenden Institutionen. Die Verbundenheit mit der Region oder der Hochschule gestattet oft auch individuelle Regelungen.

Bundesweit agiert die **Deutsche Bank**, die mit ihrem Angebot *db StudentenKredit* als erste am Markt war. Nach der Übernehme der Dresdener Bank durch die Commerzbank, die das eigenständige Studienkreditprogramm nicht weiterführte, blieb als weiterer überregionaler Anbieter die **KfW Bankengruppe** mit ihrem *KfW Studienkredit*. Dieses öffentliche Institut ist mittlerweile zum klaren Marktführer in Sachen Studienkredit aufgestiegen, denn es bietet verlässliche Konditionen und bürgt für ein gewisses Maß an staatlicher und sozialer Kontrolle bei der Konditionengestaltung. Eine Reihe von Sparkassen und Volksbanken aber auch Privatbanken haben sich zudem von eigenen Kreditprodukten verabschiedet und vertreiben stattdessen den Studienkredit der KfW. Auch einige Studentenwerke sind Vertriebspartner der KfW, sodass dieser Kredit leicht zugänglich und überall verfügbar ist. Insgesamt haben sich die Zinskonditionen der einzelnen Häuser mehr oder minder angeglichen. Unterschiedlich sind nach wie vor die Ausgestaltung der Konditionen im Detail, die auf unterschiedliche „Studierendentypen“ ausgerichtet sind.



FAZIT

Den „richtigen“ Kredit fürs Studium gibt es nicht. Die Wahl hängt immer von ihrer persönlichen Situation ab. Deshalb sollten Sie die Angebote genau vergleichen, denn in den Details gibt es doch erhebliche Unterschiede.



CHECKLISTE

Kriterien für die Auswahl eines Studienkredits

Brauche ich wirklich einen Kredit? Der Studienkredit soll die Lücke schließen, wenn alle anderen Finanzierungsmöglichkeiten ausgeschöpft sind.	Habe ich wirklich alle öffentlichen Fördermöglichkeiten ausgeschöpft? ▪ BAföG ▪ Verzinsliches Bankdarlehen ▪ Bildungskredit über das Bundesverwaltungsamt ▪ Überbrückungsdarlehen der Studentenwerke ▪ Kredite der Förderbanken der Länder Oder kann ich ein Stipendium erhalten?
Auszahlungsbetrag Die Auszahlungsbeträge der einzelnen Angebote liegen zwischen 200 € (einige VR-Banken) und 800 € (Deutsche Bank in den höheren Semestern). Bei einer Reihe von Angeboten ist die gesamte Kreditaufnahme nach oben begrenzt.	Wie hoch ist die finanzielle Lücke, die ich über einen Kredit finanzieren muss?
Auszahlungsdauer Die Auszahlungsdauer schwankt zwischen fünf und sieben Jahren.	Für wie lange benötige ich einen Kredit?
Karenzzeit Die Zeit zwischen der letzten Auszahlung und dem Beginn der Tilgungsphase schwankt zwischen 12 und 24 Monaten.	Für wie gut halte ich meine Chancen, gleich nach dem Studium eine adäquate Stelle zu finden?
Tilgungsphase Die maximale Dauer der Tilgung liegt zwischen 10 und 25 Jahren, ist in vielen Fällen aber verhandelbar. Sonderzahlungen sind immer möglich. Eine Kappungsgrenze wie beim BAföG existiert nicht. Schuldenminderung aufgrund guter Studienleistungen existiert kaum.	Wie wird sich mein beruflicher und privater Werdegang voraussichtlich gestalten?
Zugang Grundsätzlich werden alle Studenten gefördert, die ein bestimmtes Alter noch nicht überschritten haben. In fast allen Angeboten werden weitere Einschränkungen vorgenommen.	Kann ich den Kredit überhaupt bekommen? ▪ Alter ▪ Studienfortschritt/Studienleistungen ▪ Empfehlung eines Hochschullehrers

Sicherheiten In der Regel reicht die Schufa-Auskunft. Nur in Ausnahmefällen werden eine Elternbürgschaft oder der Abschluss einer Kreditversicherung oder Kapitallebensversicherung gefordert.	Bin ich in der Lage, die geforderten Sicherheiten zu stellen?
Zinsen In den Zeiten der Finanzkrise sind die Zinsen besonders bei der KfW deutlich gesunken. Die Effektivzinsen liegen bei den bundesweiten Angeboten zwischen 3,34 und 8,9 Prozent. Lokale Angebote sind günstiger. Es gibt nur wenige Festzinsangebote, sodass die endgültige Belastung nicht im Voraus errechenbar ist. Momentan leben wir (noch) in einer Niedrigzinsphase.	Wie groß ist mein Sicherheitsbedürfnis?
Sonstige Kosten Hier schweigen sich die Institute gern aus.	Habe ich wirklich alle anfallenden Kosten erfragt?
Flexibilität Die Kreditinstitute zeigen sich in den Beratungsgesprächen, die jeder Kreditgewährung vorausgehen, gern flexibel. Zusätzliche Sicherheiten können die Kosten reduzieren.	Habe ich das Beratungsgespräch gut genutzt? ▪ Analyse der finanziellen Situation ▪ Studienplan ▪ Mögliche zusätzliche Sicherheiten

Web-Links

- Der **CHE-Studienkredit-Test 2010** in Zusammenarbeit mit der *Financial Times Deutschland* www.che.de/downloads/CHE_AP135_Studienkredit_Test_2010.pdf bewertet 36 Angebote. Neben der Langversion existiert auch eine Kurzfassung – beides kostenfrei im Internet. Die Studie des CHE ist als Test aufgebaut, mit dem in vier Schritten der für die eigenen Bedürfnisse sinnvolle Kredit gefunden werden kann.
- **Stiftung Warentest** hat bei einer Stichprobe von 42 Banken vorwiegend an Studienorten die Konditionen von Studienkrediten miteinander verglichen. Die Ergebnisse mit ausführlicher Adressliste finden Sie in *Finanztest* 9/2010 oder kostenpflichtig (1,50 €) im Internet, wo Sie auch Teilergebnisse kostenfrei einsehen können. www.test.de/themen/bildung-soziales/test/
- Eine **ständig aktualisierte Tabelle** der gängigen Studienkredite zeigt: www.studis-online.de/StudInfo/Studienfinanzierung/studiendarlehen.php

(Stand 12/2010)

Neben den Bankkrediten für Studenten werden seit einigen Jahren – zunächst nur für private Hochschulen, die schon immer teils erhebliche Studiengebühren erhoben ha-

ben – **Bildungsfonds** aufgelegt. Der Konstruktion nach handelt es sich um geschlossene Fonds, in die sich Investoren (Unternehmen, Privatanleger, Universitäten, manchmal auch Bildungsträger selber) einkaufen, die neben der Renditeerwartung (gerechnet wird mit etwa 5 Prozent) auch ideelle oder emotionale Motive haben.

Zwei Fondsarten werden unterschieden: Fonds mit **verdienstabhängiger** und solche mit **verdienstunabhängiger Rückzahlung**. Bei der ersten Spielart zahlen Sie über eine vorher definierte Anzahl von Monaten einen fixierten prozentualen Anteil Ihres Gehalts an den Fonds zurück. Verdienen Sie also gut, zahlen Sie mehr als ein Berufsanfänger mit niedrigerem Einstiegsgehalt. Vorteil: Sie stehen nicht mit einem riesigen Schuldenberg da!

Bislang waren die Bildungsfonds immer auf eine Hochschule zugeschnitten (zum Beispiel die Handelshochschule Leipzig oder die TU München), mittlerweile gibt es jedoch auch hochschulübergreifende Fonds. Dass diese Spielart der Studienfinanzierung sowohl für leistungsbereite Studierende als auch für Anleger ihren Reiz hat, belegt der Markteintritt der „Deutschen Bildung“, die inhaltliche Förderung und einen einkommensabhängig rückzahlbaren Bildungsfonds miteinander verknüpft. Auch ein erster firmeneigener Bildungsfonds wird vom international tätigen Automatisierungsspezialisten FESTO in Zusammenarbeit mit Career-Concept – dem Pionier in diesem Bereich – angeboten. Ausgerichtet auf Ingenieurwissenschaften und technikaffine Studiengänge kombiniert er Studienfinanzierung mit individuellem Mentoring durch praxiserfahrene Führungskräfte.

Die Fonds minimieren ihre Ausfälle bei der Rückzahlung durch ein meist strenges Auswahlverfahren und eine engmaschige Betreuung während des Studiums. Sollten Sie in ein solches Programm aufgenommen werden, schauen Sie sich die Konditionen ganz genau an und vergleichen Sie diese mit anderen Finanzierungsmöglichkeiten.

TIPP Hochschulspezifische Fonds bieten – aufgrund der Nähe der Sponsoren zur Hochschule – meist sehr günstige und faire Bedingungen. Bei hochschulübergreifenden Fonds ist das nicht immer der Fall. Prüfen Sie die unterschiedlichen Modelle sorgfältig.

Web-Links

- Weitere Informationen sowie Bewerbungsunterlagen finden Sie auf der Homepage von **CareerConcept**, die eine Reihe von Bildungsfonds verwalten.
  www.career-concept.de und
  www.bildungsfonds.de
- Das bundesweite Angebot der **Deutschen Kreditbank**, eigentlich eher ein klassischer Studienkredit mit festem Zinssatz über die gesamte Laufzeit, finden Sie hier:
  www.dkb-studenten-bildungsfonds.de
- Als weiterer Anbieter von Bildungsfonds trat 2007 die **Deutsche Bildung** auf den Plan. Sie verfolgt ein ganzheitliches Förderkonzept: Geld und Guidance.
  www.deutsche-bildung.de
- Detaillierte Angaben zum FESTO-Bildungsfonds finden Sie unter:
  www.festo-bildungsfonds.de

Nicht unerwähnt bleiben soll, dass ein ganze Reihe von **Studentenwerken** in Notfällen, die häufiger in der Examensphase auftreten, ebenfalls (oft sogar zinslose) **Überbrückungsdarlehen** gewähren können. In der Regel wird eine Bürgschaft verlangt. Infos unter: www.studentenwerke.de/main/default.asp?id=03315

1.2.7 Jobben und Praktika

Kaum ein Student, der seine Finanzen nicht durch Jobs aufzubessern versucht. Auch in der Examensphase kann kaum jemand darauf verzichten. Zudem sind Jobs und Praktika oft entscheidend für den Berufseinstieg.

Wann besteht Sozialversicherungspflicht?

Wie andere beruflichen Tätigkeiten unterliegen oft auch studentische Jobs der Sozialversicherungspflicht. Diese hängt ab von Art und Umfang der Tätigkeit.

Der Gesetzgeber unterscheidet streng zwischen Arbeiten, die quasi nebenberuflich ausgeübt werden können, und solchen, die vom Umfang her das Studium als „Hauptberuf" in den Hintergrund treten lassen.

- **Kranken- und Pflegeversicherung**

  Alle Studierenden müssen **grundsätzlich** – unabhängig von ihrem Job – in einer gesetzlichen oder privaten Krankenversicherung **versichert sein**. Wenn Sie jobben und einen gewissen zeitlichen oder finanziellen Rahmen überschreiten, können Sie sich nicht mehr als Student absichern, sondern werden versicherungspflichtig wie jeder andere Arbeitnehmer auch.

- **Steuern**

  Alle studentischen Jobs sind **grundsätzlich lohn- oder einkommensteuerpflichtig**. Im Normalfall sollte sich aus dieser grundsätzlichen Steuerpflicht jedoch keine finanzielle Belastung ergeben, da Sie sehr wahrscheinlich den Freibetrag (2011: 8.004 €) nicht erreichen werden. Die einbehaltene Lohn- oder Einkommensteuer können Sie sich mit dem Lohn- oder Einkommensteuerjahresausgleich zurückholen. Sind Sie als **Minijobber** beschäftigt, unterliegen Sie ebenfalls der Steuerpflicht, jedoch entrichtet Ihr Arbeitgeber den Betrag für Sie in Form einer Pauschale.

Im Rahmen der Einführung von Minijobs haben sich auch die Bedingungen für studentische Arbeitsverhältnisse geändert. Ganz grundsätzlich unterliegen auch studentische Tätigkeiten der **Sozialversicherungspflicht** wie alle anderen Arbeitsverhältnisse auch. Die Freistellung von der Versicherungspflicht ist die Ausnahme und muss in jedem Einzelfall geprüft werden.

Nur wer während des Semesters **kurzfristig**, das heißt zwei Monate oder maximal 50 Arbeitstage mit 20 Wochenstunden oder mehr **beschäftigt** ist, fällt **nicht** unter die Sozialversicherungspflicht.



ACHTUNG Üben Sie jedoch eine solche Tätigkeit mehrmals im Jahr aus und summiert sie sich zu mehr als 26 Wochen Beschäftigung, so müssen Beiträge zur Kranken-, Renten- und Arbeitslosenversicherung bezahlt werden.

Wenn Sie **geringfügig** beschäftigt (bis 400 €) sind, sind Sie in der Kranken-, Pflege-, Arbeitslosen- und Rentenversicherung versicherungsfrei. Ihr Arbeitgeber führt jedoch pauschal 30 Prozent an die Minijob-Zentrale ab (13 Prozent Arbeitslosen-, 15 Prozent Rentenversicherung). Wie jeder Arbeitnehmer sind Sie lohnsteuerpflichtig. Die anfallenden 2 Prozent Lohnsteuer sind in der Pauschale Ihres Arbeitgebers enthalten.

Bei einer **mehr als geringfügigen Beschäftigung** (sogenannte Gleitzone) sind Sie in der Rentenversicherung versicherungspflichtig. Je nach der Höhe Ihres Lohns steigt der Rentenbeitrag, den Sie sich mit Ihrem Arbeitgeber teilen. – In der Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung sind Sie weiter beitragsfrei, wenn Sie nicht mehr als 20 Stunden pro Woche arbeiten. Hier überwiegt die Eigenschaft Student. Sollten Sie vornehmlich in den Abendstunden oder am Wochenende (zum Beispiel in Ihrer Lieblingskneipe im Service) tätig sein, kann Versicherungsfreiheit auch noch über 20 Stunden pro Woche hinaus bestehen. Lohnsteuer müssen Sie bezahlen, jedoch wird Ihr Verdienst sehr wahrscheinlich unter dem Freibetrag von 8.004 € liegen. Sie erhalten also die Lohnsteuer im Rahmen der Einkommensteuerveranlagung zurück.

Jobben Sie **während der Semesterferien**, sind Sie ebenfalls lohnsteuerpflichtig. Dennoch dürfte sich im Regelfall keine Belastung ergeben, solange Ihr Arbeitsentgelt (abzüglich Werbungskosten und Vorsorgepauschale) nicht 8.004 € übersteigt. Von der Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung sind Sie freigestellt. Liegt Ihr Entgelt über 400 €, gilt für die Rentenversicherung dasselbe wie bei der mehr als geringfügigen Beschäftigung. Sie sind versicherungsfrei, wenn Sie im Voraus vertraglich festlegen, dass Sie kurzfristig beschäftigt sind.

Besonderheiten bei Praktika

Ein Praktikum ist grundsätzlich versicherungspflichtig. Aber: Studenten, die während ihres Studiums ein in der Studien- oder Prüfungsordnung **vorgeschriebenes Praktikum** absolvieren – oft ein sogenanntes Praxissemester –, sind in der Renten- und Arbeitslosenversicherung versicherungsfrei; in der Kranken- und Pflegeversicherung müssen Sie selbstverständlich als Student abgesichert sein. Die wöchentliche Arbeitszeit und die Höhe des Verdienstes sind für die Sozialversicherungspflicht ohne Bedeutung.

Ein während des Studiums absolviertes, **nicht vorgeschriebenes Praktikum** ist versicherungsfrei in der Rentenversicherung, wenn der monatliche Verdienst 400 € nicht überschreitet. Die wöchentliche Arbeitszeit ist ohne Belang. Für die Kranken-, Pflege- und Arbeitslosenversicherung gibt es keine Ausnahmeregelungen. Es gelten die allgemeinen Beurteilungsregeln für Studenten, die eine Beschäftigung aufnehmen. – Schwierig wird es, wenn Sie ein vorgeschriebenes Praktikum absolvieren, aber nicht immatrikuliert sind,

weil dann vollständige Sozialversicherungspflicht besteht. Selbst wenn Sie für Ihre Arbeit kein Geld erhalten, werden Sozialversicherungsbeiträge fällig, die nach einem fiktiven Tarifgehalt berechnet werden.

TIPP Sorgen Sie dafür, dass Sie während Ihres Praktikums immatrikuliert sind. Die Verdienstmöglichkeiten in Praktika können mit etwas Glück für ein studentisches Budget recht erfreulich sein.

Letzte wichtige Hinweise:

- Jobs haben Auswirkungen auf das **Kindergeld** bzw. den steuerlichen **Kinderfreibetrag** sowie auf den kindbezogenen **Ortszuschlag** im öffentlichen Dienst. Bei einem eigenen Einkommen von mehr als 8.004 € im Jahr verlieren Ihre Eltern den Anspruch auf diese Leistungen. Dabei zählt zur Ermittlung des Verdienstes der als Zuschuss gewährte BAföG-Anteil mit.
- Der steuerliche **Ausbildungsfreibetrag** wird bereits ab 1.848 € eigenem Verdienst nicht mehr gewährt.
- **BAföG-Bezieher:** Sie dürfen einem 400-€- Minijob nachgehen. Auf die Höhe ihrer BAföG-Förderung hat dieser keinen Einfluss mehr. Steigt Ihr Verdienst jedoch über 401,50 € monatlich, wird wie vordem angerechnet!
- Vorsicht bei der Berechnung der 400-€-Grenze: Auch **außerordentliche Zahlungen** wie Urlaubs- oder Weihnachtsgeld werden hinzugerechnet.

Web-Links

- Das Deutsche Studentenwerk hat einen Flyer zu den Fragen der Sozialversicherung bei Studentenjobs herausgegeben. Download unter: www.studentenwerke.de/pdf/Flyer_Jobben.pdf
- Detaillierte Auskunft erhalten Sie bei der Bundesknappschaft, Essen: www.minijob-zentrale.de

1.3 Selbstorganisation in der Examensphase

1.3.1 Angstfrei in die Prüfung

Die Zeit der Prüfungs- bzw. Examensvorbereitung ist für die meisten Studenten eine Zeit voller Stress. Nur den wenigsten ist es gegeben, hier gelassen zu bleiben. Insofern ist Prüfungsangst eine **ganz normale Erscheinung**. Damit es nicht zum ganz großen Zittern kommt, das Sie am systematischen und effektiven Lernen hindert, gibt es einige Verhaltensregeln und Tipps, deren Einhaltung die Angst auf ein normales, ja sogar förderliches Maß reduziert. „Auch wenn vom Bestehen der Prüfung sehr viel abhängt", schreiben Doris Wolf und Rolf Merkle in ihrem Buch *So überwinden Sie Prüfungsängste*, „so erzeugt die

Prüfung dennoch keine Angst. Es ist vielmehr Ihre Bewertung, die Angst hervorruft, nämlich dass vom Bestehen der Prüfung viel abhängt, um nicht zu sagen, dass Ihr Leben davon abhängt. Wenn Sie das Bestehen einer Prüfung zu einer Frage von Leben und Tod machen, wenn Sie also die Bedeutung der Prüfung oder das Versagen in der Prüfung überschätzen und dramatisieren, dann erzeugen Sie bei sich Angst.“ Doch als Prüfling sind Sie einer ganzen Palette von Angstmachern ausgeliefert: Erwartungen der Eltern, schlechter Erfahrungen mit Prüfungssituationen, dem gesellschaftlichen Erfolgsdruck, Angst vor Blackout und Versagensangst. Dennoch ist – und das sollte die Situation ein wenig entschärfen – keine Prüfung lebensbedrohlich. Das Leben geht auch nach einer nicht bestandenen Prüfung sinnvoll weiter. Daher sollten Sie der Prüfungsangst offensiv begegnen und gegensteuern.

TIPP Bringen Sie bei Bedarf den Mut auf, die psychologische Beratungsstelle Ihrer Hochschule oder – wenn es keine gibt oder Sie dort keine vertrauenswürdigen Ansprechpartner finden – einen niedergelassenen Therapeuten in Anspruch zu nehmen.

Schon das Gespräch mit einem Unbeteiligten kann den schlimmsten Druck aus der Situation herausnehmen. Gespräche und Gruppenübungen bieten einen Ausweg aus dem unheilvollen Kreislauf der Gefühle von Ohnmacht, Hilflosigkeit und Ausgeliefertsein und ermöglichen meist, dass die Prüfung mit dem ganz normalen Maß an Prüfungsangst in Angriff genommen werden kann. Oft hilft es schon, die eigenen **Erwartungen** an die Prüfungsleistung zu relativieren: „Muss ich unbedingt eine Eins machen, weil ich es selbst will, oder will ich den Erwartungen meiner Eltern, Verwandten und Freunde genügen?“ Auch die Abkehr von dem Gedanken, dass alle Professoren Sadisten sind, die Sie in der Prüfung hereinlegen wollen, kann sehr hilfreich sein.



TIPP Nehmen Sie vor der eigenen Prüfung als Beisitzer an anderen mündlichen Prüfungen teil. Sie werden sehen, dass Professoren zwar unterschiedliche Prüfungsstile haben, aber durchaus keine Studenten fressenden Monster sind.

„Sehr oft haben Professoren im Gegenteil“, erklärt Dr. Reinhard Kukahn, Leiter der Psychotherapeutischen Beratungsstelle des Studentenwerks Bonn, „ein Händchen dafür entwickelt, wie sie panisch aufgeregte Prüflinge zunächst mit einfachen Fragen so weit beruhigen und aufbauen, dass sie ihr vorhandenes Wissen überhaupt abrufen können.“ Auch **Rollenspiele** mit Leidensgenossen – beispielsweise in der Lerngruppe – können helfen, ein besseres Gefühl für die Prüfungssituation zu bekommen.

FAZIT

Prüfungsangst trifft fast jeden. Bis zu einem bestimmten Maß ist sie sogar konstruktiv, weil sie zum Lernen motiviert. Aber wenn sie so stark wird, dass sie Sie am Lernen hindert, sollten Sie sich unbedingt professionelle Hilfe organisieren.

1.3.2 Richtiges Zeitmanagement

Wichtig für eine möglichst stressarme Prüfungsvorbereitung ist der rechtzeitige Beginn. Legen Sie einen Meilenstein, einen **verbindlichen Tag X** fest, an dem Sie wirklich loslegen. Nicht gar zu früh, aber vor allem nicht zu spät.

!

ACHTUNG Ein viel zu früher Termin kann dazu führen, dass Sie die Sache doch lieber noch Wochen vor sich herschieben und dabei den richtigen Zeitpunkt verpassen. Ein zu enger Termin erzeugt zu hohen Druck, der ja gerade herausgenommen werden soll, und zwingt außerdem zu Auslassungen und Wissenslücken.

Ziehen Sie zunächst **Bilanz**, wo genau Sie hinsichtlich Ihres Wissens und Ihres Lernmaterials stehen. Wer über ordentlich geführte, vollständige Unterlagen verfügt, kann gelassen an das Lernen herangehen. Wer das nicht kann, sollte so früh wie möglich damit beginnen, sich Skripte, Aufzeichnungen von Kommilitonen oder Literatur zum Nachlesen zu besorgen. Das erfordert natürlich mehr Zeit. Bei wichtiger Literatur kann es in der „heißen Phase" der allgemeinen Prüfungsvorbereitung in den Bibliotheken zu Engpässen kommen.

TIPP Besorgen Sie sich rechtzeitig aus der Bibliothek die Bücher, die Sie (noch einmal) lesen wollen, und fertigen Sie **aussagekräftige Exzerpte** an.

Beim Lesen ist es wichtig, **selektiv** vorzugehen und nicht am Text zu kleben, Sie sollen ihn ja nicht auswendig lernen. Filtern Sie die umfangreichen Texte und Informationen mit der Frage: „Was will ich aus diesem Werk erfahren?"

Führen Sie während des Lernens ein **Lern-Tagebuch**, in das Sie Ihre Fortschritte eintragen. Dann haben Sie Schwarz auf Weiß den Nachweis, dass Sie vorankommen. Damit der Lernaufwand eine feste Struktur erhält, sollten Sie sich sinnvolle **Lernziele** setzen. Legen Sie entsprechend dem Pensum, das bis zur Prüfung absolviert werden muss, einzelne Themen und weitere Meilensteine fest: Termine, bis zu denen die einzelnen Abschnitte durchgearbeitet sein müssen. Tragen Sie diese Ziele unbedingt in Ihren Kalender ein! Wer es ganz genau machen möchte, fertigt **Wochen- und sogar Tagespläne** an. Günstig kann es sein, zwei oder drei Tage in der Woche fest für die Prüfungsvorbereitung zu blocken. Kontrollieren und dokumentieren Sie immer wieder, ob Sie „im Plan" liegen. So entsteht ein fester Rhythmus, der Ihnen ein Gefühl der Ruhe und Sicherheit geben kann. Dabei ist auch einzuplanen, dass während der Vorbereitungswochen das normale Leben mit den alltäglichen Anforderungen und – ganz wichtig – ausgleichenden Freizeitaktivitäten weitergeht. Lernen Sie möglichst nicht bis zum Tag vor der Prüfung, sondern planen Sie unbedingt auch Zeit zum wichtigen **mehrfachen Wiederholen** ein und zum **Entspannen**.



ACHTUNG Vermeiden Sie unbedingt, sieben Tage in der Woche acht Stunden am Stück zu lernen – das ist ein völlig überzogenes Lernpensum, das Sie entweder gar nicht durchhalten können oder leicht in einen Zustand des völligen Ausgebranntseins münden kann.



FAZIT
Planen Sie Ihre Lernphasen und Lernziele möglichst exakt und gleichen Sie regelmäßig Ist und Soll miteinander ab.

1.3.3 Gestaltung der Lernumgebung und des Lerntags

Für ein möglichst angenehmes, konstruktives Lernen sind die äußeren Bedingungen wichtig, da sie entweder fördern oder hindern. Doch sind die individuellen Bedürfnisse so unterschiedlich wie die Lernenden selbst. Der Ort zum Lernen wird in den meisten Fällen das eigene Zimmer, der eigene Schreibtisch sein. Für die Ordnung im Kopf ist es wichtig, alle störenden Gegenstände vom Schreibtisch zu räumen und auch äußerlich **Ordnung** zu schaffen. Schalten Sie das Handy aus und informieren Sie Ihre Mitbewohner, dass Sie jetzt zwei, drei Stunden in Ruhe lernen wollen. Frische Luft, eine angenehme Raumtemperatur und indirekte Beleuchtung erhöhen das Wohlbefinden. Wenn Sie nicht zu Hause lernen wollen oder können, müssen Sie deshalb kein schlechtes Gewissen haben. Es gibt Menschen, die am intensivsten in einem Café oder auf der Parkbank lernen – aber prüfen Sie sich diesbezüglich ganz ehrlich und missbrauchen Sie dieses Argument keinesfalls fürs heimliche Drücken.

Wenn Sie Ihr Lernprogramm starten, sollten Sie sich mit einfachen Dingen aufwärmen und schnell erste Lernerfolge verbuchen. Danach dringen Sie zu den komplizierteren Inhalten vor. Legen Sie nach etwa einer Stunde intensiven Lernens eine **Pause** ein, fünf bis zehn Minuten reichen dafür vollkommen aus. Ein wenig Bewegung – zum Beispiel die Treppe hinunter zum Briefkasten gehen – tut dann besonders gut.



TIPP Auch Atemübungen entspannen. Dazu flach auf den Rücken legen, Augen schließen, Hände auf den Bauch legen, tief und regelmäßig atmen und bewusst das Heben und Senken der Bauchdecke fühlen.

Nach der Pause sollten Sie möglichst inhaltlich für etwas **Abwechslung** sorgen. Naht das persönliche Tief, sollten Sie zu einfachen Tätigkeiten wie Recherchieren, Sortieren, Kopieren übergehen. Die meisten Menschen haben vormittags gegen 10:00 Uhr ihr erstes Leistungshoch, bis 14:00 Uhr fällt die Leistungskurve dann systematisch ab. Etwa ab 16:00 Uhr bis gegen 20:00 Uhr erreicht sie dann noch einmal ein neues – wenn auch weniger ausgeprägtes – Hoch. Nach 20:00 Uhr lässt die Leistungsfähigkeit dramatisch nach, sodass es schon aus diesem Grund keinen Sinn hat, nachts zu lernen. Aber auch hier gibt es natürlich Ausnahmen von der Regel: die sogenannten Nachteulen. Auch hier gilt: Sie müssen keinen allgemeinen Prinzipien entsprechen, sondern Ihren eigenen optimalen Rhythmus finden und möglichst konsequent durchhalten.

Von größter Wichtigkeit für ein erfolgreiches Lernen ist ausreichender, erholsamer (Nacht)-**Schlaf**. Ehe Sie sich zur Ruhe begeben, sollten Sie das Lernen demonstrativ beenden – am besten mit einem Ritual wie Schreibtisch-Aufräumen oder Notieren wichtiger Fragen für

den nächsten Lerntag. Beglückwünschen Sie sich zu dem Pensum, das Sie an diesem Tag geschafft haben und belohnen Sie sich mit einem schönen warmen Bad oder einem leckeren Essen. Auch Gespräche mit Mitbewohnern oder Freunden, ein Spaziergang oder das Erledigen von Haushaltsarbeiten können helfen, auf andere Gedanken zu kommen. Wer unsicher und angstvoll ist, braucht soziale Rückendeckung wie die Luft zum Atmen. Das Gefühl, Teil einer Gemeinschaft – in diesem Fall einer „Leidensgemeinschaft“– und mit den eigenen Problemen nicht allein zu sein, trägt wesentlich dazu bei, leere psychische Akkus wieder aufzuladen.



ACHTUNG Soziale Kontakte sind in Stressphasen wie der Prüfungsvorbereitung überlebenswichtig, sich zurückzuziehen und zu isolieren führt zu einer Überhöhung der Probleme und damit zu noch mehr Stressaufbau ohne soziales Ventil und Korrektiv.

Dem Thema **Ernährung** sollten Sie während des Lernens besondere Aufmerksamkeit schenken. Vermeiden Sie schweres, fettreiches Essen, denn es macht träge und hält die Leistungskurve lange im Tief. Andererseits ist sogenanntes Brain Food, das die Intelligenz steigern soll, wissenschaftlich gesehen Humbug. Allein eine wirklich ausgewogene Ernährung stellt sicher, dass ausreichend Kraft und Ausdauer für die Schwerstarbeit Lernen zur Verfügung stehen.



CHECKLISTE

Die zehn Regeln der Deutschen Gesellschaft für Ernährung

1. Vielseitig essen. Nichts ist gesund oder ungesund. Auf Menge, Auswahl und Kombination kommt es an.
2. Komplexe Kohlenhydrate und Ballaststoffe in (Vollkorn-)Brot, Nudeln, Reis, Vollkornflocken und Kartoffeln geben schnelle Energie.
3. Fünf Portionen frisches Obst und Gemüse am Tag verzehren. Die Empfehlungen unter 2. und 3. sollten mindestens 50 Prozent der aufgenommenen Energiemenge betragen.
4. Täglich Milch und Milchprodukte, wöchentlich Fisch, Fleischwaren nur in Maßen in den Speiseplan einbauen.
5. Täglich maximal 70 bis 90 Gramm möglichst pflanzliche Fette verwenden (ein Drittel weniger als bisher üblich).
6. Zucker und Salz reduzieren, mit Kräutern kreativ würzen.
7. Täglich mindestens 1,5 Liter Flüssigkeit trinken – und nicht nur Kaffee!
8. Speisen schonend, schnell und bei niedrigen Temperaturen garen.
9. Genussvoll essen und sich Zeit dafür nehmen.
10. Das eigene Gewicht kontrollieren und für ausreichend körperliche Bewegung sorgen, lieber etwas zu viel als zu wenig.

Quelle: www.dge.de (10.12.2010)



FAZIT

Ein geregelter, gut strukturierter Tagesablauf mit ausreichenden Freiräumen ist der beste Rahmen für ein effektives Lernen.

1.3.4 Lernkrisen meistern

Aufschieben

Die größte Gefahr beim Lernen ist die, gar nicht erst anzufangen. Die Flucht vor unangenehmen, schwierigen Dingen – und eine Abschlussprüfung bzw. das Lernen dafür gehören ohne Frage dazu – ist zutiefst menschlich. Wirklich Betroffene schildern diesen Zustand – im Volksmund auch **Aufschieberitis** genannt – als Spirale aus Angst und schlechtem Gewissen. Sie nehmen sich ganz fest vor, am nächsten Morgen endgültig mit dem Lernen anzufangen, und finden dann aus einer tief sitzenden Angst vor unangenehmen Gefühlen doch wieder Tausende von Gründen, es nicht zu tun. Sie begeben sich zum Kühlschrank, zum Briefkasten, zum Telefon und erledigen vielleicht sogar andere, noch unangenehmere Jobs, um nur nicht mit der eigentlichen, vielleicht als unlösbar empfundenen Aufgabe anfangen zu müssen. Mit der Folge, dass sich das schlechte Gewissen wieder meldet. Das führt erneut zu noch weiter verstärkter Abneigung und Angst, sodass auch die folgenden Versuche fehlschlagen. Im allerschlimmsten Fall werden Prüfungen erst mehrfach verschoben und schließlich das Studium ohne Abschluss abgebrochen.

Generell sind Menschen mit Entscheidungsfreiräumen – „Tue ich es oder lasse ich es?“ – ganz besonders davon betroffen. Wissenschaftler leiden ebenso darunter wie Studenten. Die meisten Menschen brechen aber doch noch aus der Spirale aus und schaffen es, ihre Aufgabe erfolgreich anzugehen. Bei manchen nimmt der Teufelskreis aus Angst, Ersatzhandlung und schlechtem Gewissen allerdings **Suchtcharakter** an. Sie können ihr Vorhaben weder durchführen noch aufgeben. Am Ende steht der Verlust des Selbstwertgefühls, zum schlechten Gewissen treten massive Versagensgefühle. Was ist zu tun? „Da das Aufschieben letztlich eine Handlungsstörung ist – die Unfähigkeit, eine Entscheidung zu treffen und diese dann auch zu verwirklichen –“, erklärt Hans-Werner Rückert, Autor des Buches *Schluss mit dem ewigen Aufschieben*, „muss man ihm mit Taten begegnen. Wo bin ich stecken geblieben? Welches Rüstzeug brauche ich jetzt, um aus dieser Sackgasse herauszukommen? Wer seine Impulse nicht kontrollieren kann, dem empfehle ich, ein Logbuch zu führen: Immer wenn ich daran denke, zum Kühlschrank zu gehen und einen Joghurt zu holen, gehe ich nicht, sondern schreibe meine Gedanken zum Thema Joghurt auf. Damit kriege ich den Gedanken vom Kopf aufs Papier – und bin am Schreibtisch geblieben, was ein erster großer Erfolg ist.“

Burnout

Ein weiteres großes Problem sind fehlender Antrieb zum Lernen, Lustlosigkeit, Traurigkeit und permanente Müdigkeit – Zeichen, die auf ein **Burnoutsyndrom** hinweisen können.

Nichts macht mehr Spaß, der Betroffene fühlt sich hilf- und hoffnungslos. Meist sind Menschen von dieser Krankheit betroffen, die vorher mit mehr als 100 Prozent bei der Sache waren, die alles besonders gut und es jedem Recht machen wollen, die überzogene Erwartungen an sich selbst haben und verzweifeln, wenn sie den selbst gesteckten Zielen nicht entsprechen können. Oft sind sie gehetzt, weil es nicht gelingt, alle Aufgaben gleichermaßen gut zu erfüllen. Dabei werden eigene Bedürfnisse mehr und mehr vernachlässigt, Betroffene leben nur noch nach den äußeren Notwendigkeiten. Irgendwann beginnt der Körper sich zu wehren, nicht abrupt, sondern in einem schleichenden Prozess.

Der Düsseldorfer Psychologe Dr. Günther Thomas beschreibt diesen Prozess so, dass „ein Burnoutzustand deshalb eingetreten ist, weil zu viel Energie für zu wenig Erfolg verbraucht wurde, wobei – und das ist besonders wichtig – sich das Energiereservoir nicht regeneriert! Das heißt, es gelingt dem Einzelnen nicht mehr, ‚seinen Tank neu zu betanken', die vorhandene Energie ist erschöpft und es scheint auch keine neue Energie nachzukommen. Der ‚Generator', der Erzeuger neuer Energie, scheint nicht zu funktionieren und ist selbst kaputt." Ursache sei übersteigertes Engagement für eine Sache, die zu Selbstaufopferung führt. Es fehle eine kritische Distanz, andere Bereiche des Lebens würden vernachlässigt. Oft spüre der Betroffene unbewusst, dass etwas nicht in Ordnung sei, und werde unzufrieden – versucht aber, dieses Gefühl mit noch mehr Engagement wettzumachen.

> **TIPP** Wer bereits von dieser Krankheit betroffen ist, sollte sich schnell psychologische Hilfe suchen, da es nahezu unmöglich ist, sich selbst daraus zu befreien.

Damit es gar nicht so weit kommt, sollte bei beginnenden Symptomen – Schlafstörungen, depressive Phasen, Angstzustände, auch psychosomatische Beschwerden wie Magenprobleme – sofort die **Notbremse** gezogen werden. Zuerst sollten Sie bei anderen Menschen Rückmeldungen einholen: „Wie sehen mich die anderen?" „Wie habe ich mich verändert?" Zu wissen und zu akzeptieren, dass etwas nicht in Ordnung ist, ist der erste Schritt. Parallel sollten die eigenen Ansprüche überprüft werden: „Muss ich wirklich das beste Examen des Jahrgangs machen?" „Warum bin ich so ehrgeizig?" „Was passiert, wenn ich nicht überall der/die Beste bin?" Den übersteigerten Zielen sollten realistische Ziele entgegengesetzt werden. Außerdem ist es unerlässlich, „nein" sagen zu lernen, wenn bestimmte Anforderungen zu viel Stress auslösen. Darüber hinaus sollten potenziell Betroffene auf Körper und Seele hören lernen: „Was möchte *ich* jetzt?" „Was würde *mir* jetzt Spaß machen?" „Wie wäre es, wieder mal ein Wochenende im Grünen zu verbringen oder gar nichts zu tun?" Schließlich muss auf **Ruhepausen** geachtet werden, damit die verbrauchten inneren Reserven wieder aufgeladen werden. Ein ausgeglichenes Leben mit Wechsel von Anspannungs- und Entspannungsphasen bringt hier die einzige Lösung.



FAZIT

Krisen müssen erkannt und als solche eingestanden werden. Oft hilft es schon, die eigenen Erwartungen zu relativieren. Wenn nichts mehr hilft, sollte unbedingt fachkundige Hilfe zu Rate gezogen werden.

1.3.5 Balance zwischen Lernen und Leben

Um Krisen vorzubeugen, muss in einer Stress-Situation wie der unmittelbaren Prüfungsvorbereitung auf ein ausgeglichenes Verhältnis von Lernen und normalem Alltagsleben geachtet werden.

> **TIPP** Grenzen Sie die Lernphasen deutlich ab, sonst ufern sie unter Umständen aus und bringen Sie aus dem richtigen Rhythmus.

Es hat keinen Sinn, den ganzen Tag über und vielleicht auch noch die Nacht hindurch zu lernen, da die menschliche **Aufnahmefähigkeit begrenzt** ist. Lernen ist eine überaus anstrengende und belastende Tätigkeit, die bei Übertreibungen schnell die Reserven von Körper und Seele angreift. Gönnen Sie sich daher halbe oder ganze Tage zwischen den Lernphasen, in denen Sie bewusst ausspannen und Dinge tun, die nichts mit der Prüfung oder Prüfungsvorbereitung zu tun haben. Im Arbeitsleben nennt man dieses Gleichgewicht **Work-Life-Balance**, beim Lernen ist es im Prinzip nicht anders. Die eigene Balance zu finden, ist ein individueller Suchprozess. Jeder Mensch lernt anders: Während manche Studierende auch nach mehreren Stunden Lernen noch aufnahmefähig sind, bauen andere schon nach zwei oder drei Stunden ab. Wer schnell ermüdet, sollte daher täglich in kurzen Zeiteinheiten lernen, wer ausdauernder ist, kann sich mehrere ganze Tage in der Woche fürs Lernen freihalten. Wichtig ist, dass Sie Ihre Stärken und Schwächen erkennen und nutzen und dass Sie nicht dagegen anlernen.

Einbindung in ein vielseitiges soziales Umfeld verhindert, dass Sie den Bezug zur Realität jenseits Ihres Problems „Examen“ verlieren. Die Gewissheit, dass auch andere Menschen sich mit ähnlichen oder sogar schwierigeren Problemen herumschlagen, relativiert die eigenen Sorgen. Damit entgehen Sie auch der großen Gefahr, sich selbst zu bemitleiden. Management-Berater Günter F. Gross fasst es so zusammen: „Statt dauernd zu jammern und zu klagen, sollte man davon ausgehen, dass die Aufgabe des Lebens nun einmal das Lösen von Problemen ist und hierfür das eigene Realisierungsvermögen erforderlich ist.“

Allerdings müssen Sie gerade in einer angespannten Zeit wie der Examensvorbereitung lernen, „nein“ zu sagen. Da Ihr zeitliches Budget jetzt wahrscheinlich viel knapper als während des Studiums ist, sollten Sie in der wenigen freien Zeit möglichst keine Dinge tun, die Sie nicht wirklich tun möchten. Werden Sie zu einer Feier oder einer ausgedehnten Kneipentour eingeladen, an der Sie eigentlich nicht teilnehmen möchten, weil Sie am nächsten Morgen wieder pünktlich um 8:00 Uhr am Schreibtisch sitzen wollen, dann sagen Sie mit bestem Gewissen ab! Alkohol, Zigarettenrauch und langes Aufbleiben sind der geistigen Leistungsfähigkeit ohnehin abträglich. Versuchen Sie stattdessen, sich ganz gezielt von der Anstrengung des Tages zu erholen.

> **TIPP** Laden Sie Freunde stattdessen zu einem Lauf durch den Stadtpark, zu einer Radtour, zu einem Besuch im Fitness-Studio oder im Hallenbad ein.

Bei gesundheitsfördernden oder entspannenden Aktivitäten können Sie sich sogar besser miteinander unterhalten – noch dazu können Sie dabei körperlich und seelisch richtig auftanken. Neben sportlicher Betätigung gibt es eine Reihe von **Entspannungstechniken**, die – richtig angewendet – relativ schnell zum Erfolg führen. Dazu gehören:

- Autogenes Training,
- Progressive Muskelentspannung nach Jacobson,
- Massagen,
- Qigong,
- Reiki,
- Shiatsu,
- Tai Chi,
- Meditation.

Allerdings müssen all diese Techniken über einen längeren Zeitraum erlernt werden, damit sie funktionieren. Für zu Hause eignen sich auch einfache Anwendungen wie Aromatherapie mit ätherischen Ölen (bitte nur aus der Apotheke), einfache Atemübungen, ein entspannendes Bad oder eine Gedankenreise. Auch Haus- und Gartenarbeit oder ein Spaziergang mit dem Hund helfen dabei, Abstand zum Lernen zu finden und durchzuatmen.



FAZIT
Testen und erkennen Sie, welcher Rhythmus und welche Entspannungsformen Ihnen am besten tun. Und nehmen Sie sich geduldig die dafür nötige Zeit.

1.3.6 Lerngruppen organisieren

In der Gruppe statt einsam am Schreibtisch zu lernen, kann eine sehr sinnvolle, anregende Ergänzung der Prüfungsvorbereitung sein. Allerdings müssen ein paar Voraussetzungen erfüllt sein.



ACHTUNG Die Lerngruppe ist eine Arbeitsgruppe. Wenn dort nur geklönt wird, ist in puncto Prüfungsvorbereitung nichts gewonnen.

Lerngruppen sollten möglichst klein sein, etwa drei bis fünf Personen. Bei zu großen Gruppen sind immer Teilnehmer dabei, die nur einseitig partizipieren wollen. Auch der Wissensstand der Mitglieder sollte nicht zu stark voneinander abweichen, da es sich ja um eine Lern- und keine Nachhilfegruppe handelt. Es muss von vornherein klar sein, dass sich jeder nach seinen Möglichkeiten an der Gruppenarbeit beteiligt. Zu Beginn kann jeder Teilnehmer seine Erwartungen äußern, die dann diskutiert werden, sodass ein gemeinsamer Nenner gefunden wird. Legen Sie bestimmte Normen fest, die für das Funktionieren der Gruppe wichtig sind: Zuverlässigkeit, Disziplin usw., und zwar sowohl im Hinblick

auf das Verhalten während der Treffen als auch bei der Erledigung von Aufgaben bzw. in der Vorbereitung von Treffen. Sinnvoll ist es, einen Sprecher zu benennen, der die Treffen moderiert. Ohne Moderation ist es sehr schwer, effektiv zu arbeiten. Der Moderator bringt mit zielgerichteten Fragen, Zusammenfassungen und Ähnlichem die Arbeit in der Gruppe voran. Wenn gewünscht, kann die Moderation von Treffen zu Treffen wechseln, damit nicht der Eindruck entsteht, ein Mitglied hätte das Sagen. Zu Anfang sollte ein Fahrplan gemacht werden, welche Themen bis zu welchem Zeitpunkt behandelt und durchgearbeitet werden sollen. Dieser Fahrplan sollte schriftlich festgelegt und jedem Mitglied ausgehändigt werden.

TIPP Wichtig ist es, jedem Mitglied konkrete Aufgaben in Vorbereitung auf das nächste Treffen zu übertragen, die dann entsprechend der gemeinschaftlich festgelegten Normen auch ordentlich erledigt werden müssen.

Kritik ist erlaubt, sollte aber konstruktiv sein, sodass der Kritisierte die Möglichkeit hat, sein Verhalten zu ändern und weiter in der Gruppe mitzuarbeiten. Von Zeit zu Zeit muss ein Abgleich des Lernstandes mit dem Fahrplan erfolgen. Es ist keine Schande, den Fahrplan zu ändern, wenn zwingende Gründe dafür sprechen. Allerdings muss sichergestellt sein, dass das Lernziel dennoch erreicht wird.

Welche Methoden in der Lerngruppe angewendet werden, hängt sicher vom Stoff ab. Vorträge, Präsentationen, Exzerpte, Diskussionsrunden, Umgang mit Einwänden, Rollenspiele, Mind-Mappings sind einige wichtige Möglichkeiten. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Natürlich darf auch der Spaß nicht fehlen.



FAZIT
Die Arbeit in Lerngruppen muss bestimmten Regeln unterliegen und gut organisiert sein.

1.3.7 Lernen und Nebenjob

Wer in der Prüfungsvorbereitung nebenbei jobben muss, um seinen Lebensunterhalt zu verdienen, sollte sich dabei auf das notwendige Mindestmaß beschränken. Gibt es eventuell Sparmöglichkeiten, um die Arbeitszeit zu verringern? Gibt es alternative Geldquellen für diesen begrenzten Zeitraum? Günstig sind Jobs, die einen Ausgleich zum einseitigen Lernalltag bieten, etwa körperliche Tätigkeiten an der frischen Luft. In jedem Fall sollte die Arbeitszeit möglichst so gelegt werden, dass sie effektives Lernen nicht behindert.

Da die meisten Menschen am Vormittag ihr absolutes Leistungshoch haben, sollten Sie diese Stunden möglichst für das Lernen reservieren. Etwa ab 14:00 Uhr lässt die Konzentration nach, sodass ein Nachmittags-Job die ideale Lösung wäre.



ACHTUNG Von nächtlichen Tätigkeiten ist abzuraten, da Sie Ihren Nachtschlaf für das kommende Lernpensum dringend benötigen.

1.3.8 Gratwanderung zwischen Lern- und Bewerbungsphase

Als ob das Lernen in der Prüfungsvorbereitung nicht schon stressig genug wäre, fällt diese Zeit meistens auch noch mit der Bewerbung um den künftigen Traumjob zusammen. Gut ist derjenige beraten, der bereits während diverser Praktika oder eines Studentenprogramms seinen künftigen Arbeitgeber gefunden und eine Zusage in der Tasche hat. Auch während der Diplom- bzw. Bachelor- und Master-Phase hat man Gelegenheit, sich für eine Tätigkeit zu empfehlen. Zahlreiche Firmen bieten die Möglichkeit, die Abschlussarbeit im und für das Unternehmen zu schreiben und dort zugleich wichtige Kontakte zu knüpfen.

Alle anderen müssen in den sauren Apfel beißen und neben dem Jobben und Lernen auch noch Zeit und Kraft in den Bewerbungsmarathon investieren. Denken Sie daran: Es geht hierbei um Ihre unmittelbare berufliche Zukunft. Insofern hat das Aufgabenfeld „Bewerbung“ etwa das gleiche Gewicht wie das Aufgabenfeld „Prüfung“.



ACHTUNG Da Bewerbungsschreiben viel Zeit und Aufmerksamkeit verlangen, können Sie die Arbeit daran nicht schnell mal zwischen zwei Lernphasen schieben.

Daher kann es günstig sein, sich einen feststehenden Vormittag in der Woche ganz und gar der Bewerbung zu widmen. Dazu sollte der Kopf möglichst frei von Formeln, Fakten und Argumentationsketten sein, die mit der bevorstehenden Prüfung zu tun haben. Räumen Sie also demonstrativ die Studienunterlagen vom Schreibtisch und legen Sie die Unterlagen der Wunschunternehmen vor sich hin. Vertiefen Sie sich ganz in die Welt Ihrer künftigen Arbeit, tauchen Sie ein in Unternehmensphilosophie und Karrierechancen.

Schwierig kann es werden, wenn Vorstellungs- und Prüfungstermine miteinander kollidieren. Vorbeugen könnten Sie, indem Sie im Bewerbungsschreiben **auf Ihre Prüfungstermine hinweisen** und darum bitten, dass diese Planung im Falle eines Bewerbungsgesprächs berücksichtigt wird. Fallen wirklich zwei Termine zusammen, sollten Sie frühzeitig das Unternehmen darüber informieren, dass Sie aufgrund der Prüfung einen anderen Termin für das Vorstellungsgespräch benötigen. Manchmal reicht es schon, ihn auf eine andere Uhrzeit am gleichen Tag zu verlegen. Kommen Sie dem Unternehmen dabei möglichst weit entgegen, damit es erkennt, wie wichtig Ihnen der Vorstellungstermin und die Stelle sind.

Die Prüfung hat natürlich Priorität! Schon deshalb, weil Sie mental wochenlang auf diesen Termin hingearbeitet haben, sollten Sie ihn möglichst nicht verändern. Und wenn Ihnen wirklich ein Vorstellungstermin wegen einer Prüfung entgeht, weil der andere Termin nicht verschoben werden konnte, tröstet Sie vielleicht der folgende Gedanke: Ein so unflexibles Unternehmen, das trotz Ihrer Begründung auf dem Termin für das Vorstellungsgespräch beharrt, wäre wahrscheinlich sowieso nicht das Richtige für Sie gewesen.

1.3.9 Gehirndoping – der Kick für Prüfung und Karriere?

Ein Arbeitsplatz mit festem Einkommen, wachsender Wohlstand und berufliches Fortkommen sind selten ein Produkt des Zufalls, sondern häufig das Ergebnis von Können, Wissen und hoher Einsatzbereitschaft. Die moderne Leistungsgesellschaft verlangt fachlich, organisatorisch und menschlich sehr viel von ihren „Leistungsträgern". Die Ansprüche an die psychische Belastbarkeit des Menschen steigen in allen Lebensbereichen. Immer schwierigere Aufgaben müssen bewältigt, immer tiefergehende Fragestellungen beantwortet und immer kreativere Lösungen für immer komplexer werdende Probleme gefunden werden. Daher verwundert es kaum, dass Menschen nach entsprechenden Mitteln und Möglichkeiten suchen, um diesem Leistungsdruck bestmöglich standzuhalten. Dies gilt insbesondere in Prüfungs- oder ähnlich stressbesetzten Bewährungsphasen, aber zunehmend auch angesichts der steigenden Anforderungen des ganz normalen Studien- und Berufsalltags. So wie im Sport sind auch in Studium und Arbeitsleben Anzeichen einer Doping-Kultur auszumachen, die von der Verbreitung leistungssteigernder Substanzen geprägt ist. Die Doping-Palette reicht dabei von klassischen Hilfsmitteln wie Kaffee über halluzinogene Rauschmittel („Dope") bis hin zu neueren Substanzen – Psychopharmaka, von denen man sich ein gezieltes „Neuro-Enhancement", also funktionale Verbesserungen der Gehirnleistung erhofft. Aber können solche Hilfsmittel wirklich halten, was der Anwender sich von ihnen verspricht?

Klassische Aktivierungshilfen

Kaffee und Tee, aber auch Tabak und Alkohol, gelten heutzutage als gesellschaftlich etablierte Mittel, mit denen sich die psychische Verfassung des Menschen beeinflussen lässt. Bei Kaffee und Tee ist es zumeist die (zunächst) „anregende" Wirkung, von der man sich erhöhte Wachheit und Konzentrationsfähigkeit verspricht. Kaffee ist mithin als Wachmacher aus deutschen Büros kaum wegzudenken. Anders verhält es sich mit Nikotin, dem eine beruhigende Wirkung zugeschrieben wird, die sich der Raucher bei Lern- oder Bürostress (angesichts verschärfter Gesetzeslagen) aber immer seltener erhoffen dürfen wird. Und auch der Griff zum Cognacschwenker, mit dem man sich für wichtige Geschäftsverhandlungen alkoholisch „locker" macht oder später zum „gemütlichen" Teil übergeht, dürfte nur noch in alten Fernsehfilmen, nicht aber in modernen Büros, ernsthaft zu beobachten sein. Zu offensichtlich sind hier die gesundheitlichen wie psychischen Gefahren des Alkoholmissbrauchs. Und irgendwie stellt man sich den vitalen Leistungsträger auch anders vor als chronisch beschwipst und sichtbar verqualmt. Gleichwohl ist beobachtbar, dass in vornehmlich kreativen Jobs (Musik-Business u. Ä.) stimmungsaufhellende und stressmindernde Hilfsmittel – vom Alkohol bis zum Betablocker – bei näherem Hinsehen weiter verbreitet sind als gemeinhin angenommen.



ACHTUNG Fragwürdige Verhaltensmuster (z. B. kompensatorischer Alkoholkonsum) verlieren durch eine gehäufte Verbreitung keineswegs an Brisanz und Gefahr. Eine Orientierung an klaren Prinzipien (wie der Verantwortung für die eigene Gesundheit) ist der bessere Weg.

Neuere Fitmacher

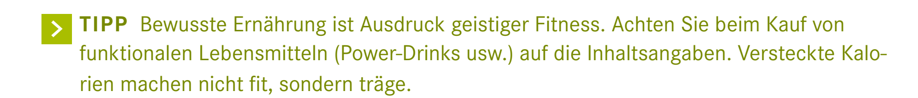
Der menschliche Wunsch nach verbesserten körperlichen und geistigen Funktionen ist gleichwohl uralt und ungebrochen. So erleben heute Nahrungs- und Nahrungsergänzungsmittel („Functional Food", „New Drinks" usw.) einen regelrechten Nachfrageboom. Das „stärkende" Vita-Malz früherer Tage, der „schützende" Multi-Vitamin-Saft oder die klassisch „erfrischende" Cola wird zunehmend abgelöst durch „Power-" und „Energy-Drinks", die Leistungskraft und Durchhaltevermögen des Konsumenten steigern sollen. Nicht nur in langen Partynächten, sondern auch während nächtlicher Schreib- und Lernmarathons oder Büro-Überstunden (in denen etwa noch eilig eine Geschäftspräsentation zusammengestellt werden muss) wird daher gerne zu den bequemen Fitmachern gegriffen. Wie überall gilt auch hier die Einsicht, dass die zugeführte Dosis über die erhoffte Wirkung entscheidet – oder über das Ausmaß unerwünschter Nebenwirkungen. Einmal mag der Griff zum smarten Wachmacher wohl klappen, auf Dauer wird man sich jedoch Schlafstörungen einhandeln (die dann den Weg zum „Schlaf-Doping" ebnen).

TIPP Genussmittel (Tee, Kaffee, Cola usw.) können zur geistigen Aktivierung eingesetzt werden, aber nur in verträglichen Maßen. Wer gelegentlichen Verzicht übt, wirkt der gefährlichen Gewöhnung entgegen.

Tatsächlich gibt es in den USA bereits Produkte (Getränke), die für nahezu jedes Defizit eine entsprechende Abhilfe anbieten. Die Namensgebung spricht dabei gezielt die psychische Befindlichkeit bzw. Erwartung des Konsumenten an:

- „Youth Trip" (look younger)
- „Brainiac" (be smarter)
- „Urban Detox" (feel better)
- „Alternative Energy" (get up)
- „Vacation" (feel high)

Auch in Deutschland wurden schon Produkte entwickelt, die eher an Medikamente als an Nahrungsmittel erinnern. Aus diesem Grund war wohl auch dem „Doppelherz-Joghurt" mit Omega3-Fettsäuren kein großer Markterfolg beschert. Andere Produkte wie Actimel, Yakult usw. haben sich dagegen flächendeckend beim Verbraucher durchgesetzt. Die unausgesprochene Werbebotschaft („Trink Dich fit") entfaltet hier offenbar Wirkung, denn jeder wünscht sich einen vitalen Geist in einem vitalen Körper.



TIPP Bewusste Ernährung ist Ausdruck geistiger Fitness. Achten Sie beim Kauf von funktionalen Lebensmitteln (Power-Drinks usw.) auf die Inhaltsangaben. Versteckte Kalorien machen nicht fit, sondern träge.

Problematische Präparate

Ein Blick in einschlägige Celebrity-Magazine zeigt, dass es Entwicklungen bei den „Fitmachern" gibt, die mehr als bedenklich stimmen. Spätestens seit dem tragischen Tod von Michael Jackson wird deutlich, dass der Leistungsdruck betroffenen Spitzenkräften einen hohen Preis abverlangt, der offenbar gar nicht so selten in Form von Drogen- und Medikamentenabhängigkeiten gezahlt wird. „Rehab" ist nicht nur ein erfolgreicher Titel der Musikerin Amy Winehouse, sondern auch bittere Realität für „Dopingsünder", die von ihren Hilfsmitteln abhängig wurden. Die Liste der Betroffenen ist ebenso lang wie prominent.

Vor diesem Hintergrund stimmen Reportagen nachdenklich, die auf den vermehrten und missbräuchlichen Konsum von Psychopharmaka auf Schulhöfen, in Prüfungssälen und an betrieblichen Arbeitsplätzen hinweisen. In den USA soll bereits jeder zehnte College-Student eigene Erfahrungen mit „Neuro-Enhancern", also mit Gehirndoping, gemacht haben – von sonstigen „Lockermachern" ganz zu schweigen. Schon junge Menschen spüren, dass die Weichen für den späteren beruflichen Erfolg immer früher gestellt werden – und greifen zur Nachhilfe der pharmazeutischen Art.



ACHTUNG Psychopharmaka sind in der Regel verschreibungspflichtig und nur für bestimmte Indikationen zugelassen. Vor dem missbräuchlichen Einsatz von Medikamenten und Drogen sowie deren Beschaffung wird hier aus naheliegenden Gründen daher ausdrücklich gewarnt.

So erscheint der Griff in den häuslichen Medikamentenschrank manchem verführerisch, der darin ein breites Sortiment von Präparaten findet, die zur Behandlung psychischer Störungen vorgesehen sind. Wer ein Mittel gegen Erinnerungsschwächen entdeckt, etwa zur Behandlung von Demenz, könnte tatsächlich auf den Gedanken verfallen, dieses auch zur Verbesserung der eigenen Merkfähigkeiten einzusetzen. Weit verbreitet in deutschen Haushalten sind auch stimmungsaufhellende Medikamente, etwa zur Behandlung von Depressionen. Wer also im Arbeits- oder Studienalltag „schlecht drauf" ist, könnte darauf hoffen, durch die Einnahme von Antidepressiva fortan zur sympathischen Frohnatur zu werden. Damit kann ein Teufelskreis beginnen, denn die Arbeit an den eigentlichen Ursachen für die Verstimmung unterbleibt, zudem wird die neurochemische Balance empfindlich gestört. Wenn es gar nicht anders geht, sollte die Einnahme von Stimmungsaufhellern oder ähnlichen Mitteln in Ihrem eigenen Interesse nur unter ärztlicher Aufsicht erfolgen.

Weniger ist mehr

Wenn der Arzt Medikamente verschreibt, so tut er dies in der Regel unter strenger diagnostischer Abwägung und mit dem Ziel, krankhafte Zustände zu beseitigen. Wer also als Gesunder auf die Wirkung von Medikamenten hofft, der hofft vergeblich, wie die Erfahrung zeigt. Präparate, etwa zur Behandlung von Depressionen, zielen darauf ab, Defizite im Stoffwechsel auszugleichen. Wer also „Glückspillen“ nimmt, ohne krankhaft unglücklich zu sein, kann daher kaum auf gesteigerte Glücksgefühle hoffen, sondern allein auf unliebsame Nebenwirkungen.

Besonderes Interesse bringen Anhänger des Gehirndopings aktuell dem Ritalin entgegen: Das verschreibungspflichtige Medikament zur Behandlung von ADS, dem Aufmerksamkeits-Defizit-Syndrom, wird geradezu als leistungssteigernde Wunder- bzw. Lifestyledroge gehandelt. Der Gedanke dabei: Was dem kindlichen „Zappelphilipp“ hilft, das sollte doch auch der erwachsenen Konzentrationssteigerung dienlich sein. Aber sehen so auch die praktischen Erfahrungen aus? Laut einem Bericht der FTD online vom 18. Januar 2010 wird die Leistungsfähigkeit nur subjektiv als verbessert eingeschätzt, die Wirkung also stark überschätzt, während die Nebenwirkungen weithin drastisch unterschätzt werden.



Web-Links

Den Bericht der Financial Times Deutschland „Zweifel am Ritalin-Effekt“ vom 18. Januar 2010 finden Sie online unter www.ftd.de/karriere-management/karriere/:hirndoping-zweifel-am-ritalin-effekt/50062231.html

Moralische Aspekte

Der missbräuchliche Einsatz vermeintlicher Dopingmittel birgt mithin nicht nur gesundheitliche Risiken, er wirft auch die moralische Frage auf, was eine Leistung eigentlich wert ist, die auf unlauterem Wege erbracht wurde. Kann man wirklich stolz sein auf Prüfungen, die im Drogenrausch absolviert wurden? Darf man sich rühmen mit Resultaten, die man ohne fremde Hilfe eigentlich nicht erzielt hätte? Wie steht es um die Fairness und den Anstand den anderen gegenüber? Diese Fragen muss wohl jeder für sich beantworten, der über den Einsatz von Wachmachern, Glückspillen und Konzentrationshilfen nachdenkt.

Alternativen

Mittel, Methoden und Techniken zur körperlichen wie geistigen Leistungssteigerung waren schon gefragt, als vom modernen Gehirndoping noch keine Rede war. Leistung ist eine gesellschaftlich lohnenswerte Zielvorstellung. Insofern erscheint auch die Absicht, seine Fitness und Leistungsfähigkeit zu bewahren und zu erhöhen, mehr als nachvollziehbar. Welche Möglichkeiten jenseits der Dopingdebatte bestehen also, sich geistig fit zu machen, für Studium, Beruf und Karriere? Das Angebot ist erfreulich breit, mit dem sich der „Kick im Kopf“ auch auf natürliche Weise einstellen kann, dank der Wirkung unserer körpereigenen Drogen, den „Endorphinen“.

Flow-Effekte

Leistung entsteht da fast von allein, wo der Mensch bei seinem Tun „im Fluss" ist. Der sogenannte Flow bezeichnet den optimalen Punkt zwischen Routine und Spaß. Aufgaben gelingen umso besser, je mehr man sie übt. Und was uns gut gelingt – sei es geistige oder körperliche Arbeit –, belohnt uns regelmäßig auch mit guten Gefühlen, verstärkt sich also selbst. Hier gilt offenbar tatsächlich die alte Weisheit: „Übung macht den Meister". Wichtig ist nur, den ersten Schritt zum Üben zu tun.

> **TIPP** Beobachten Sie, welche (geistigen) Herausforderungen Ihnen besonders gut gelingen und Spaß machen. Diese Fähigkeiten sollten Sie gezielt trainieren und ausbauen. Durch die Methode „Stärken stärken" verschwinden vermeintliche Schwächen von ganz alleine.

Gruppen-Effekte

In der Gruppe gelingt vieles leichter. Diese alte Erfahrung, die man als „soziale Aktivierung" auch psychologisch nachweisen kann, lässt sich vielfältig nutzen. Lerngruppen zur Prüfungsvorbereitung etwa machen Spaß und bringen Ergebnisse, die sich in ihrer Qualität kaum durch künstliche Hilfsmittel erzielen lassen. Wichtig ist es daher, früh soziale Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, denn diese helfen dann, auch in Stress- und Problemsituationen besser über die Runden zu kommen.

> **TIPP** *„Wenn man nicht mehr weiter weiß, bilde einen Arbeitskreis!"* – Diese Regel ist für die Praxis wichtig, wenn die eigene Problemlösekompetenz nicht mehr ausreicht. Gruppenarbeit, bei der mehrere „Köpfe" zusammenkommen, regt das Gehirn nachhaltig an.

Gehirn-Jogging

Ältere Menschen vertreiben sich gerne die Zeit mit Kreuzworträtseln, um nicht geistig „einzurosten". Man mag darüber schmunzeln, aber es zeigt sich, dass solche Aufgaben tatsächlich das Gedächtnis und die Denkfähigkeit trainieren. Moderne Trainingsvarianten findet man im „Gehirnjogging", sei es in Form computergestützter Vokabellernprogramme oder in Form handlicher Spielekonsolen zum Mitnehmen, die man sogar vernetzen kann. Entscheidend ist wie immer auch hier die regelmäßige Anwendung.

> **TIPP** Verzichten Sie doch einmal bewusst auf Ihren Taschenrechner, wenn Sie Zahlen berechnen müssen (z. B. beim Einkauf im Supermarkt). Wer zwischendurch immer mal wieder „im Kopf" rechnet, trainiert auf diese Weise auch seine kognitiven Fähigkeiten.

Suggestiv-Effekte

Wer auf die Leistung aus eigener Kraft setzen will, der ist mit meditativen Verfahren von Yoga über progressive Tiefenentspannung bis hin zur Autosuggestion gut beraten. Die

willentliche Beherrschung des eigenen Körpers und des Geistes ist eine Kunst, die zur gezielten Bündelung der Kräfte genutzt werden kann – etwa in Prüfungssituationen oder auch vor wichtigen Vorstellungsgesprächen. Wichtig ist auch hier die Erkenntnis, dass regelmäßiges Training eine Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg darstellt. Frei nach Erich Kästner gilt also: Es gibt nichts Gutes für die eigene Psyche, außer man tut es.



TIPP Wer keine Zeit für einen regelmäßigen Yoga-Kurs hat, kann auch zu Hilfsmitteln wie Hör-CDs greifen. Es gibt viele Angebote mit motivierenden Texten, die man bequem auf dem Weg zur Uni oder Arbeit hören kann. Notfalls tut es auch die Lieblingsmusik. So kommt man beschwingt (und drogenfrei) an seinem Ziel an.

Prüfungsangst und Lampenfieber

Wer speziell mit Prüfungs- oder vergleichbaren Bewährungssituationen Probleme hat, kann entsprechende professionelle Beratung in Anspruch nehmen oder gezielte Trainings besuchen, die oft an der Universität oder im Weiterbildungsbereich angeboten werden. Sehr zu empfehlen ist das Buch von Dr. Gaby Mortan | Florian Mortan, *Bestanden wird im Kopf!*, Wiesbaden 2009, ISBN 978-3-8349 -1579-5.

FAZIT

„Nur im Wörterbuch kommt Erfolg vor Fleiß."
(Vidal Sassoon, amerikanischer Starfriseur)

Es ist derzeit nicht absehbar, dass sich die gesellschaftliche Leistungsspirale verlangsamt oder dass sie gar stoppt, ganz im Gegenteil. Insofern wird auch die Nachfrage nach Mitteln und Methoden weiter wachsen, mit denen es gelingt, dem Leistungsdruck in Ausbildung, Beruf und Karriere standzuhalten. Menschen sind dabei wie immer im Leben für ihr eigenes Tun und Handeln selbst verantwortlich, so auch für den Umgang mit „Neuro-Enhancern". Die Anwendung illegaler oder unlauterer Mittel zur psychischen Leistungsoptimierung verbietet sich für verantwortliche Leistungsträger aufgrund juristischer und moralischer Erwägungen eigentlich von selbst. Im Übrigen liegen derzeit weder klare Erkenntnisse oder Studien zu den tatsächlichen Wirkungen des Gehirndopings vor, noch zu den möglichen Nebenwirkungen und Folgeschäden. Wer will, dass sich seine Leistung lohnt, der sollte auf die psychophysische Konstitution des eigenen Körpers setzen und sie langfristig erhalten und bewusst pflegen. Denn sie stellt von Natur aus bereits alle notwendigen Strukturen und Funktionen bereit, mit denen sich zu jeder Zeit Höchstleistungen erbringen lassen.

1.4 Die besten Lern- und Schreibtipps für die Abschluss- und Prüfungsphase

In der Endphase des Studiums steht die Anfertigung einer wissenschaftlichen Arbeit an. Je nach Ausbildungsgang kann es sich dabei um eine Bachelor- oder eine Masterarbeit handeln. Obwohl die Ansprüche an die jeweils zu erbringende Leistung verschieden sind, unterscheiden sich die Anforderungen an derartige Abschlussarbeiten nur in Bezug auf den maximal zulässigen Umfang der Arbeit sowie das Ausmaß der Literaturauswertung. Ansonsten gelten jeweils die gleichen formalen und inhaltlichen Ansprüche, wie ein vergleichender Blick in einschlägige Prüfungsordnungen zeigt.

Mit der Abschlussarbeit soll der Prüfling nachweisen, dass er **selbstständig wissenschaftlich arbeiten** kann. Dieser Nachweis wird jedoch nur erbracht, wenn es dem Kandidaten gelingt, sich präzise auszudrücken und seine Gedanken eindeutig zu formulieren. Da der Bearbeitungszeitraum zur Erstellung einer Abschlussarbeit im Regelfall eng begrenzt ist, muss der Kandidat die verfügbare Zeit sinnvoll einteilen und effektiv nutzen. Jede Abschlussarbeit ist als individuelle Leistung des Kandidaten anzufertigen, das heißt, es muss immer klar erkennbar sein, ob Gedanken anderer beschrieben oder ob eigene Ansätze entwickelt werden. Alles, was von anderen wörtlich oder sinngemäß übernommen wird, ist kenntlich zu machen.

Nach den Regeln guter wissenschaftlicher Praxis muss eine wissenschaftliche Arbeit nach den Vorgaben der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) neben dem fundamentalen Prinzip der **Ehrlichkeit des Verfassers** vor allem folgende Anforderungen erfüllen:

- Nachprüfbarkeit der zur Ableitung der Untersuchungsergebnisse eingesetzten Methoden,
- Objektivität der Ausdrucks- und Argumentationsweise,
- Offenlegung der verwendeten Quellen und
- Nachvollziehbarkeit der Argumentation ohne weitere Hilfsmittel.

Der folgende Überblick geht auf die wichtigsten Aspekte der Erstellung einer Bachelor- oder Masterarbeit ein. Wer sich umfassender und genauer mit der Materie beschäftigen möchte, kann auf die in Kapitel 1.8 angeführte Literatur zurückgreifen. Insbesondere das Werk von Alfred Brink sei hervorgehoben, da es prozessorientiert – also dem Ablauf der Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit entsprechend – aufgebaut ist und sich daher parallel zum Arbeitsprozess einsetzen lässt.

1.4.1 Vorarbeiten

Vor Inangriffnahme der eigentlichen Prüfungsarbeit sollten bereits bestimmte Aktivitäten abgeschlossen sein, um damit den knappen Bearbeitungszeitraum nicht zu belasten. Neben einigen grundlegenden Vorarbeiten, wie der **Erstellung eines Zeitplans** für die Durch-

führung des Arbeitsprojektes und der **Wahl eines geeigneten Themenbereichs**, gilt es, auch die Phasen des Literaturstudiums sowie der Manuskripterstellung so weit wie möglich vorzubereiten.

Bei knappem Bearbeitungszeitraum ist es unumgänglich, sich im Vorfeld der Arbeit mit der zeitlichen Planung des Projekts zu beschäftigen, um so zu gewährleisten, dass die Abschlussarbeit **termingerecht** fertig gestellt wird. Im Einzelnen sind Zeiten für folgende Aktivitäten einzuplanen:



CHECKLISTE

1. Themenreflexion und Abgrenzung des Untersuchungsgegenstands,
2. Literaturrecherche und -beschaffung,
3. Literaturauswertung,
4. Erstellung einer (vorläufigen) Gliederung,
5. Erstellung des (vorläufigen) Manuskripts,
6. Endkontrolle des Manuskripts,
7. Ausdrucken des Manuskripts und
8. Kopieren und Binden des Manuskripts

Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass für die Phase „2. Literaturrecherche und -beschaffung“ nicht zu viel Zeit verplant wird, denn die Literatursuche ist nicht das Ziel der Abschlussarbeit. Oft wird der Zeitbedarf für das Ausformulieren der Arbeit unterschätzt mit der Folge, dass die Arbeit nicht rechtzeitig fertig oder wegen schlechter Formulierungen deutlich abgewertet wird. Deshalb sollte der Kandidat bestimmte **Meilensteine** in seinen Zeitplan setzen, die markieren, bis wann die jeweilige Aktivität spätestens abgeschlossen zu sein hat.



ACHTUNG Missbrauchen Sie die Literatursuche keinesfalls als Alibi fürs Aufschieben. Beginnen Sie zum festgelegten Zeitpunkt konsequent mit dem Formulieren und Schreiben, sonst kann die selbstgemachte Zeitnot wertvolle Benotungspunkte kosten.

Viele Prüfer ermöglichen den Kandidaten, im Vorfeld Präferenzen hinsichtlich des gewünschten Themenbereichs zu äußern. Diese Chance wird gern von allen Studierenden wahrgenommen, in den meisten Fällen jedoch ohne hinreichende Prüfung der eigenen Vorschläge. Bei der **Themenwahl** sollten einerseits die eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse und Interessen berücksichtigt werden, andererseits kann aber auch der spätere Berufswunsch im Fokus stehen, denn nicht selten spielt die Abschlussarbeit bei den Einstellungsgesprächen eine wichtige Rolle. Schließlich sollte der gewünschte Themenbereich **rechtzeitig (!)** einer Literaturprüfung unterzogen werden: Mit Hilfe einer Literaturrecherche kann sich der Kandidat einen Eindruck von der Quantität der zur Verfügung stehenden

Literatur verschaffen, erst durch intensives Einlesen in den Themenbereich lässt sich auch die Qualität der verfügbaren Literatur einschätzen.

Schon vor dem eigentlichen Start der Arbeit verfügt der Kandidat mithin über einen ersten Pool von themenrelevanten Quellen. Bereits diese Quellen sollten vollständig bibliographisch erfasst und verwaltet werden. Das lässt sich mit herkömmlichen Karteikartensystemen oder mit Hilfe von Textverarbeitungsprogrammen bewältigen. Mittlerweile steht jedoch auch multifunktionale **Literaturverwaltungssoftware** (wie Citavi, EndNote, RefWorks etc.) zur Verfügung, deren Anwendung sehr komfortabel und relativ leicht erlernbar ist.

Studierende, die am eigenen Hochschulort (voraussichtlich) nicht genügend bzw. nicht alle wichtigen Veröffentlichungen zum (gewünschten) Themenbereich ihrer Abschlussarbeit erlangen können, sollten schon im Vorfeld auswärtige Forschungseinrichtungen und Bibliotheken aufspüren, die sie eventuell aufsuchen wollen. Die zugehörigen Anschriften und weitere Informationen zur themenadäquaten Auswahl der richtigen Einrichtungen lassen sich sogenannten **Universitäts- und Hochschulführern** entnehmen, die es in allen größeren wissenschaftlichen Bibliotheken gibt. Sind für die Abschlussarbeit Informationen über bestimmte Firmen, Organisationen oder Personen relevant, werden Adressbücher und/oder Datenbanken benötigt, welche die gewünschten Informationen bieten. Alle größeren wissenschaftlichen Bibliotheken stellen ihren Benutzern derartige Werke und Datenbanken in den Lesesälen bzw. an den Computer-Arbeitsplätzen zur Verfügung.

Wissenschaftliches Arbeiten beginnt nicht mit dem Schreiben, sondern mit dem Lesen. Selbstverständlich sind alle Prüflinge des Lesens mächtig, viele lesen aber nicht hinreichend effizient, sodass die **Lesekompetenz** schon im Vorfeld der Prüfungsarbeit verbessert werden sollte. Für verschiedene Lesezwecke (etwa um einen Überblick zu gewinnen, um einen Text detailliert zu verstehen oder um Anregungen aus dem Text zu erhalten) sollten unterschiedliche Lesetechniken angewendet werden. Unterstützend lassen sich **graphische Darstellungsverfahren** wie das Mind Mapping, Markierungsverfahren (Farbmarkierungen und Unterstreichungen) oder das Eintragen von Abkürzungen bzw. Randsymbolen an den Text einsetzen.

Als weitere Aktivitäten im Vorfeld der Abschlussarbeit sei allen Kandidaten empfohlen,

- ein umfassendes Lehrbuch über die Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten genau zu studieren,
- nach den dort definierten Regeln zu Übungszwecken mehrere Referate anzufertigen,
- sofern möglich, an Kursen oder Seminaren zum akademischen Schreiben teilzunehmen

sowie

- systematisch Dissertationen auszuwerten, die an der Forschungseinrichtung des Themenstellers in der näheren Vergangenheit angefertigt wurden, denn diese sagen viel über den Arbeitsstil aus, der vom Themensteller erwartet wird.

1.4.2 Am Anfang steht die Literatur

Jede wissenschaftliche Arbeit startet mit der **Literaturrecherche**, das heißt, mit einer systematischen und umfassenden Suche nach themenadäquaten Quellen aus dem einschlägigen wissenschaftlichen Schrifttum. Besitzt der Kandidat nach Erhalt des Themas der Abschlussarbeit noch keinen fundierten Überblick über das zu bearbeitenden Themengebiet, muss er sich diesen zunächst verschaffen. Dazu bietet es sich unter zeitökonomischen Aspekten an, in einem ersten Schritt auf aktuelle **Lexika, Handbücher** oder **Handwörterbücher** zurückzugreifen. Danach wird in **Bibliographien** und **Bibliothekskatalogen** nach den eigentlichen Quellen zum Thema recherchiert. Im Einzelnen kommen als wissenschaftliches Schrifttum folgende Veröffentlichungsformen in Betracht: **Monographien** (vor allem Dissertationen und Habilitationen), **Beiträge in Sammelwerken** (zum Beispiel Festschriften oder Tagungsberichte), **Aufsätze in Fachzeitschriften**, unter bestimmten Bedingungen auch Ausschnitte aus tagesaktuellen Printmedien (vor allem Fachzeitungen), sofern es das Thema erfordert **Amtliche Veröffentlichungen** (aus Gesetzgebung, Gerichtsbarkeit oder öffentlicher Verwaltung) und unter einschränkenden Prämissen auch sogenannte **Graue Literatur** (Schriftenmaterial ohne eigene ISBN, etwa Working Papers, Diskussionspapiere oder Institutsberichte). Da sich die Such- und Zugriffswege zu den angeführten Veröffentlichungsformen zum Teil gravierend unterscheiden und hier nicht im Detail vorgestellt werden können, sollten Sie sich darüber genauer in den in Kapitel 1.8 angeführten Werken zum wissenschaftlichen Arbeiten informieren.

Bibliotheken

An der Spitze der wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland steht **Die Deutsche Nationalbibliothek** mit ihren drei Standorten Leipzig, Frankfurt am Main sowie Deutsches Musikarchiv Berlin. Sie sammelt kraft Gesetzes alle nationalen Veröffentlichungen und erstellt in ihrer Funktion eine Nationalbibliographie, das heißt ein Verzeichnis der gesamten im Inland erschienenen Literatur. Bibliothekarisch ist Deutschland nicht in 16 Bundesländer, sondern in sechs Regionen aufgeteilt: Im **Zentralkatalog** einer Region (auch Verbundkatalog genannt) ist der Gesamtbestand der wissenschaftlichen Bibliotheken dieser Region erfasst, sodass der Nutzer zwischen verschiedenen Bibliotheken wählen kann, die über das gesuchte Werk verfügen. Soll deutschlandweit gesucht werden, bietet sich der **Karlsruher Virtuelle Katalog (KVK)** an, denn dieser ermöglicht nicht nur einen simultanen Zugriff auf alle sechs Verbundkataloge, sondern auch auf den Katalog der Deutschen Nationalbibliothek, auf die Zeitschriftendatenbank (ZDB) sowie auf wichtige internationale Kataloge und auf Kataloge einiger Buchhändler.

Elektronische Recherche

Für viele Abschlussarbeiten ist der **OPAC** (Online Public Access Catalogue) der Universitätsbibliothek das wichtigste Rechercheinstrument, wenn es um die Suche nach Büchern oder den Bestandsnachweis von Zeitschriften am Ort der eigenen Hochschule geht. Auch die Fachbereichs- oder einzelnen Institutsbibliotheken weisen ihre Bestände isoliert oder in integrierten elektronischen Systemen nach.

Aus der Vielzahl der elektronischen Recherchemöglichkeiten werden hier ausgewählte wichtige Systeme genannt:

- **Elektronische Zeitschriftenbibliothek (EZB)**
  Verzeichnis wissenschaftlicher Zeitschriften, die im Internet im Volltext angeboten werden. Das System umfasst über 50.000 Titel aus allen Fachbereichen, wovon fast 7.000 reine Online-Zeitschriften sind. Die EZB wird von über 550 Bibliotheken und Forschungseinrichtungen zum Nachweis des eigenen Bestandes an abonnierten elektronischen Zeitschriften sowie der fast 27.000 Fachzeitschriften verwendet, die im Internet als Volltext frei zugänglich sind.
- **Zeitschriften-Datenbank (ZDB)**
  Titel- und Besitznachweise von über 1,5 Millionen Titeln von Zeitschriften und anderen Periodika mit über 9,4 Millionen Besitznachweisen von ca. 4.300 deutschen Bibliotheken seit 1500 bis heute.
- **Datenbank-Informationssystem (DBIS)**
  Verzeichnis von über 8.800 Datenbanken, wovon rund 3.100 frei über das Internet verfügbar sind und direkt per Link aufgerufen werden können.
- **Vascoda**
  Interdisziplinäres kostenfreies Einstiegsportal ins Internet für verlässliche wissenschaftliche Informationen in Deutschland in Form von Fach- und Aufsatzdatenbanken, Bibliothekskatalogen und Internetquellen als Grundstein einer „Digitalen Bibliothek Deutschland“. Für den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich ist die in Vascoda integrierte Virtuelle Fachbibliothek EconBiz von besonderem Interesse.
- **EconBiz**
  Virtuelle Fachbibliothek Wirtschaftswissenschaften als zentraler Einstiegspunkt ins Internet für alle Arten wirtschaftswissenschaftlicher Fachinformationen (inklusive direktem, zum Teil kostenpflichtigen Zugriff auf Volltexte). Module zur Suche nach wirtschaftswissenschaftlichen Datenbanken, ein Veranstaltungskalender für wirtschaftswissenschaftliche Veranstaltungen, ein Verzeichnis wirtschaftswissenschaftlich relevanter Internetquellen, Literaturlisten zu aktuellen Themen u.v.m. sind integriert.
- **EconStor**
  Digitales Archiv der Deutschen Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften/ Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft (ZBW), das Arbeits- und Diskussionspapiere aus derzeit rund 100 Einrichtungen (u.a. der großen deutschen Wirtschaftsforschungsinstitute) sowie Konferenzbeiträge wirtschaftswissenschaftlicher Institutionen beinhaltet. Das System dient insbesondere der freien Veröffentlichung wirtschaftswissenschaftlicher Literaturbeiträge, auch in Form von elektronischen Dissertationen, Habilitationen, Diplomarbeiten, Konferenzbeiträgen, Forschungsberichten, Gutachten usw.
- **Die Digitale Bibliothek (DigiBib)**
  Portal zur Suche nach Literatur, unter anderem in großen Bibliothekskatalogen und bibliographischen Datenbanken mit Verfügbarkeitsrecherche. Nicht verfügbare Titel können direkt über eine kostenpflichtige Online-Fernleihe angefordert werden.

- **LOTSE**
  Multimediales Navigationssystem zur Literatur- und Informationsrecherche, das dazu dienen soll, in der heutigen hybriden Bibliothekswelt gedruckte und elektronische sowie lokale und weltweit verteilte Informationen auf einer gemeinsamen Plattform zu bündeln und so die einzelnen Medien schneller zu finden.

Eine wichtige Hilfe bei der Suche in elektronischen Datenbanken stellen **Thesauri** dar. Ein Thesaurus ist ein Verzeichnis von Schlagwörtern, zu denen Quellen in einer Datenbank existieren. Zu den einzelnen Schlagwörtern sind Ober- und Unterbegriffe sowie verwandte Begriffe und Synonyme angegeben. Werden also bei einer Datenbankrecherche für einen bestimmten Suchbegriff nur wenige Treffer generiert, kann der Thesaurus zur Suche nach weiteren Recherchebegriffen hervorragend verwendet werden.

Gedruckte Bücher und Artikel aus gedruckten Zeitschriften lassen sich, sofern am Studienort nicht vorhanden, nur von außerhalb besorgen. Dazu ist entweder die traditionelle, relativ preiswerte Online-**Fernleihe** unter den Universitätsbibliotheken in Anspruch zu nehmen, oder der Kandidat bedient sich sogenannter **Dokumentenlieferdienste**, die eine Bestellung grundsätzlich schneller bewerkstelligen, dafür aber auch einen höheren Preis verlangen. Sind die Preise bei nicht-kommerziellen Diensten (wie etwa subito, KöLi, DigiBib oder DNB) noch moderat, verlangen gewerbliche Anbieter (vor allem aus dem englischen Sprachraum) im Einzelfall horrende Honorare.

Während Literatursuche und -beschaffung im elektronischen Zeitalter als äußerst komfortabel gelten können, wird es heute für die Studierenden immer schwieriger, aus der Fülle von Informationen bzw. Quellen die herauszufiltern, die für die jeweilige Abschlussarbeit von besonderem Interesse sind. Die Auswahlentscheidung sollten die Kandidaten stufenweise anhand verschiedener Selektionskriterien vornehmen. Materialien aus dem Internet bedürfen dabei einer besonderen **Qualitätsprüfung**, da sie durch ein hohes Maß an **Flüchtigkeit** und **Manipulierbarkeit** gekennzeichnet sind. Detaillierte Informationen zum Problem der Literaturbeurteilung sind wiederum den in Kapitel 1.8 genannten Lehrbüchern zu entnehmen.

1.4.3 Schlüsselthema Gliederung

Der Entwurf einer themenadäquaten Gliederung ist das zentrale Problem beim Anfertigen einer Abschlussarbeit. Konkret geht es beim Gliedern darum, das **Gesamtproblem** des Themas in **Teilprobleme** mit dem Ziel zu zerlegen, die **Abhängigkeiten** zwischen den Teilproblemen deutlich zu machen und in der Gesamtheit der Gliederungsabschnitte eine in sich geschlossene **Struktur der Problemlösung** zu präsentieren.

> **TIPP** Die Gliederung soll dem Leser helfen, den Gedankengang des Verfassers nachzuvollziehen und die Schwerpunkte der Arbeit zu erkennen.

Zur Erstellung einer systematisch aufgebauten Gliederung müssen die verschiedenen Einzelaspekte des Themas auf **sachlogische Zusammenhänge** hin analysiert werden. Bestehen zwischen den Sachverhalten

1. Über-, Gleich- oder Unterordnungsbeziehungen,
2. Gegensatzrelationen,
3. Ursache-Wirkungs-Beziehungen,
4. Teil-Ganzes-Relationen oder
5. Vorher-Nachher-Beziehungen,

sollten sich diese Abhängigkeiten auch in den Gliederungsüberschriften widerspiegeln.

Die Gliederung einer Abschlussarbeit gelingt ausnahmslos nicht in einem einzigen Akt, vielmehr wird der Kandidat die zunächst nur in Umrissen entworfene Gliederung sukzessive entsprechend seinem Erkenntniszugewinn verbessern, indem er sie präzisiert, verfeinert, erweitert oder eingrenzt. Einerseits ist es wichtig, möglichst früh mit dem Gliedern zu beginnen, um eine zielgerichtete Literaturrecherche vornehmen und die Materialien systematisch ablegen zu können. Andererseits endet die Gliederungsarbeit erst mit der Abgabe des Manuskriptes im Copy-Shop, denn bis zum Schluss können noch Veränderungen der Überschriften und damit der Gliederung vorgenommen werden.

Beim Gliedern müssen zahlreiche formale und inhaltliche Anforderungen berücksichtigt werden. Außerdem steht eine Vielzahl von Hilfsmitteln in Form verschiedener Gliederungsverfahren bzw. Gliederungsprinzipien zur Verfügung, die isoliert oder gemeinsam eingesetzt werden können. Aus Platzgründen sei bezüglich der Details wiederum auf die in Kapitel 1.8 genannte Literatur verwiesen. Im Folgenden können lediglich einige **zentrale Aspekte der Gliederungsarbeit** angeführt werden:

- Überschriften sind verständlich und prägnant zu formulieren.
- Überschriften dürfen keine Wertungen enthalten, sie sind neutral zu formulieren.
- Überschriften dürfen keine Formeln, Symbole oder Satzzeichen enthalten.
- Überschriften dürfen nicht identisch mit dem Thema sein.
- In Überschriften sollten Synonyme vermieden werden, da sie sonst nahelegen, dass unterschiedliche Begriffe auch unterschiedliche Inhalte bezeichnen.

Die Formulierung der Gliederungsüberschriften sollte nicht zuletzt dazu genutzt werden, dem Prüfer deutlich zu machen, dass die Arbeit keine Zusammenstellung von Literatur, sondern eine **eigenständige gedankliche Leistung** darstellt. Aktiv formulierte Überschriften mit Begriffen wie „Ableitung“, „Entwicklung“, „Bestimmung“, „Analyse“, „Entwurf“ und Ähnliches zeigen dem Prüfer, dass sich der Kandidat intensiv mit den Sachverhalten auseinander gesetzt hat, was sich bei der Benotung der Abschlussarbeit erfahrungsgemäß positiv auswirkt.

Abschließend sei noch kurz auf **Anzahl und Umfang** von Gliederungsabschnitten eingegangen: Viele Gliederungsentwürfe aus Prüfungsarbeiten haben diese Bezeichnung nicht verdient, sondern sind eher als Aufzählung zu qualifizieren. Im Allgemeinen sollten bei Abschlussarbeiten im Umfang zwischen 30 und 60 Seiten selten mehr als fünf oder sechs Hauptpunkte definiert werden, wobei auch drei Punkte völlig ausreichen können. Die **Gliederungstiefe** sollte nur im Ausnahmefall über die vierte Ebene hinausreichen, wobei in Wissenschaftsbereichen, in denen sehr formal gearbeitet wird (zum Beispiel im Steuerrecht oder in der Wirtschaftsprüfung), meist die höchste Gliederungstiefe erreicht wird. Als minimale Länge eines Gliederungsabschnittes werden hier drei Sätze vorgeschlagen, als Maximum zwei bis drei Seiten empfohlen.

1.4.4 Das formgerechte Manuskript

Das Manuskript einer wissenschaftlichen Abschlussarbeit besteht im Wesentlichen aus einer **Einleitung**, einem **Hauptteil** sowie einem **Schluss**. Hinzu kommen Textergänzungen vor und hinter dem eigentlichen Ausführungsteil. Im Folgenden seien wiederum einige zentrale Aspekte betrachtet.

Der **Schreibstil** der Arbeit ist dem Autor überlassen, er beeinflusst allerdings in erheblichem Maße den Prüfungserfolg, sodass **höchste Mühe** erforderlich ist. Noch immer sind viele Studierende der Auffassung, eine umständliche, verklausulierte substantivische Schreibweise sei Ausdruck höchster Wissenschaftlichkeit und damit anzustreben. Das Gegenteil ist der Fall: Alle einschlägigen Werke zum Anfertigen wissenschaftlicher Arbeiten fordern unisono einen **einfachen, schlichten Schreibstil** sowie das Formulieren **kurzer Sätze**. Dass die Regeln zur (neuen) **Rechtschreibung, Grammatik** und **Zeichensetzung** einzuhalten sind, versteht sich von selbst; gravierende Verstöße dagegen führen zwangsläufig zur Abwertung der Arbeit.

Die **Einleitung** einer Abschlussarbeit hat die Aufgabe, den Leser in die Thematik einzuführen und sein Interesse zu wecken. Hat in der unmittelbaren Vergangenheit ein wichtiges themenrelevantes Ereignis stattgefunden, bietet es sich an, dieses als Einstieg in das Thema zu wählen. Anschließend hat der Autor die Problemstellung der Arbeit herauszuarbeiten und das Untersuchungsziel sowie die daraus resultierenden Forschungsfragen, denen in der Arbeit nachzugehen ist, aufzuzeigen. In einem dritten Teil der Einleitung muss schließlich der Gang der Untersuchung dezidiert vorgestellt und erläutert werden.

Im **Hauptteil** der Arbeit wird die Gliederung mit Inhalten gefüllt. Genau wie der Gang der Untersuchung muss jeder einzelne Gliederungspunkt logisch aufgebaut sein. Die Argumentation ist stringent auf das Untersuchungsziel des Gliederungsabschnittes auszurichten. Der Autor hat Begründungen zu liefern und darf nicht mit Behauptungen operieren. Beispiele ersetzen keine Argumente, sondern sind nur als Hilfsmittel einzusetzen, um die Ausführungen zu untermauern und zu veranschaulichen. Jede Aussage muss **logisch abgeleitet, empirisch abgesichert** oder zumindest durch Quellen belegt werden.

Der **Schlussteil** einer wissenschaftlichen Arbeit lässt sich sehr kurz abfassen, ein bis zwei Seiten Text sind völlig ausreichend. Inhaltlich ist eine knappe Zusammenfassung der wichtigsten Untersuchungsergebnisse zu liefern. Weiterhin kann der Schluss einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung der in der Arbeit erörterten Probleme oder ein kritisches Resümee des in der Arbeit behandelten Themas umfassen.

In jeder wissenschaftlichen Arbeit ist es notwendig, zu den einzelnen Sachverhalten eine **eigene Stellungnahme** zu erarbeiten, wobei durchaus auf die Literatur zurückgegriffen werden darf, wenn bestimmte Argumente einleuchtend erscheinen. Allerdings gehört es sich in den Ingenieurswissenschaften nicht, die eigene Position in der „Ich-Form“ zu formulieren.

Wird dem Textteil der Ausführungen ein **Anhang** angefügt, darf dieser nur Inhalte umfassen, die für das Verständnis der Ausführungen nicht notwendig sind und in der Arbeit den Gedankenfluss stören würden. Als Bestandteile eines Anhangs kommen etwa in Frage:

1. Beweise mathematischer Formeln, die für den weiteren Fortgang der Arbeit von untergeordneter Bedeutung sind,
2. umfangreiche Tabellen, von denen im Textteil nur auf wenige Elemente eingegangen wird,
3. für einen Dritten nicht zugängliche oder schwierig zu beschaffende Materialien (Briefe, Gesprächsprotokolle, unternehmensinterne Unterlagen, elektronische Informationen aus dem Internet usw.) sowie ein Fragebogen in Rohfassung, falls im Rahmen der Abschlussarbeit eine empirische Befragung durchgeführt wurde.

Als weitere Textergänzungen sind die zu erstellenden **Verzeichnisse** anzuführen. Jede wissenschaftliche Abschlussarbeit erfordert ausnahmslos ein Inhalts- sowie ein Literaturverzeichnis. Weitere Verzeichnisse sind anzulegen, wenn auch nur eine Abbildung, eine Tabelle, eine Abkürzung, ein Symbol oder ein Gerichtsurteil in der Arbeit verwendet wurde. Auch hier sind die geltenden Formalia unbedingt einzuhalten. Für nähere Angaben siehe die in Kapitel 1.8 genannte Fachliteratur.

1.4.5 Unerlässlich: richtig zitieren

Jede von anderen Autoren wörtlich in die eigene Arbeit übernommene Textpassage und jede sich an die Gedankengänge anderer Autoren eng anlehnende Stelle der Arbeit ist einzeln zu kennzeichnen und durch eine genaue **Quellenangabe** zu belegen. Dies gilt auch für die Übernahme von Teilen aus Gesetzestexten, Verordnungen oder Richtlinien sowie von Elementen aus Statistiken. Wer dagegen verstößt, muss mit **Aberkennung der Prüfungsleistung** und im Extremfall mit strafrechtlichen Konsequenzen rechnen. Auch eine bewusste oder fahrlässige Verfälschung von Quellen ist als gravierender Verstoß gegen die wissenschaftliche Methodik zu qualifizieren.

Quellenangaben lassen sich als **Voll- oder Kurzbeleg** sowie in der Harvard-Variante vornehmen. In den beiden ersten Modi erfolgt die Quellenangabe unten auf der Seite unter dem sogenannten Fußnotenstrich. Im Fließtext wird die Quellenangabe lediglich durch eine hochgestellte Ziffer angekündigt. Beim Vollbeleg werden in der Fußnote alle bibliographischen Angaben der Quelle angeführt. Beim Kurzbeleg werden neben dem Namen des Verfassers oder Herausgebers der Quelle nur noch ein Kurztitel, die Jahreszahl des Veröffentlichungszeitpunktes sowie die konkrete Seitenangabe der Quelle angeführt. Bei der **Harvard-Variante** erfolgt das Zitat im Fließtext, und zwar werden in runden Klammern der Name des Verfassers bzw. Herausgebers, die Jahreszahl sowie die Seitenzahl angeführt. Gibt es von einem Verfasser mehr als eine zu zitierende Veröffentlichung in einem Jahr, kann die Unterscheidung durch einen an die Jahreszahl angefügten Kleinbuchstaben als Laufindex (a, b, c, ...) zum Ausdruck gebracht werden.

Zu unterscheiden ist schließlich noch zwischen direkten (wörtlichen) und indirekten (sinngemäßen) Zitaten. **Direkte Zitate** liegen vor, wenn die Ausführungen aus einer Quelle zeichengetreu übernommen werden. Anfang und Ende des übernommenen Textes sind durch An- bzw. Abführungszeichen zu markieren. Beim **indirekten Zitat** wird fremdes Gedankengut in textlicher Anlehnung verwendet. Anfang und Ende werden nicht gesondert markiert, sollten sich aus dem Zusammenhang aber erkennen lassen.

> **TIPP** Eine Besonderheit ist das Zitieren von Materialien aus dem Internet. Da diese permanent verändert, gelöscht oder an andere Stellen im Web verschoben werden können, muss neben dem Fundort der Quelle stets angegeben werden, wann der letzte Zugriff des Autors auf diese Quelle erfolgte.

1.4.6 Zur Beurteilung von Abschlussarbeiten

Für die Beurteilung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten gibt es eine Vielzahl von Kriterien. Im Wesentlichen kommt es auf das vom Autor entwickelte **Untersuchungskonzept**, auf den **Inhalt** der Ausführungen, auf den **Stil** sowie die **Form** der Darstellung an. Der wissenschaftliche Wert einer Abschlussarbeit kann hierarchisch in vier Kategorien eingeteilt werden, die sich mit den Begriffen

- reproduzierend,
- reorganisierend,
- analytisch-kritisch sowie
- kreativ-innovativ

umschreiben lassen. Die von einer Abschlussarbeit bei ganzheitlicher Betrachtung erreichte Hierarchiestufe bildet die Basis der Benotung, die dann in Abhängigkeit von den Detailbeurteilungen nach oben oder unten angepasst werden kann.

1.5 Zusatz- und Weiterqualifikation

Das ideale **Bewerberprofil** eines Ingenieurs ist vielschichtig angelegt. Fachliche Kompetenz muss kombiniert sein mit außerfachlichem Wissen. Von Berufseinsteigern werden gute Studienleistungen und ein zügiges Studium gewünscht. Der Blick über den Tellerrand zu Nachbardisziplinen ist eine wichtige Fähigkeit, ohne die ein Bewerber im Arbeitsalltag heute nicht mehr erfolgreich sein kann. Auch Erfahrung im Projektmanagement ist häufig ein wichtige Anforderung in den Stellenausschreibungen. Branchenkenntnisse und Praxis- oder gar Berufserfahrung helfen den Bewerbern, im Auswahlverfahren gut abzuschneiden. Fremdsprachenkenntnisse, vor allem Englisch, sind fast überall gewünscht. In fast allen Stellenangeboten zeigt sich die hohe Bedeutung der außerfachlichen Kompetenzen. Die potenziellen Mitarbeiter sollen Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsstärke, Flexibilität, Verantwortungsbewusstsein und Lernbereitschaft mitbringen. Wer lediglich Studienerfahrungen traditioneller Prägung vorweisen kann, gerät bei Bewerbungen gegenüber Kandidaten ins Hintertreffen, die eigenständig und selbstverantwortlich über den Rahmen des eigentlichen Studiums weitere Kenntnisse und Erfahrungen gesammelt haben und so dem potenziellen Arbeitgeber ein **individuelles Eignungs- und Erfahrungsprofil** präsentieren können.

Ein erster Eindruck von den Fachkenntnissen eines Bewerbers lässt sich gewinnen durch das Renommee der von ihm besuchten Ausbildungsstätte, die gewählten Studienschwerpunkte sowie die Noten, die der Bewerber durchschnittlich und in den einzelnen Teilprüfungen erzielen konnte. Die angeführten Kriterien dürften von Personalchefs regelmäßig aber nur dazu verwendet werden, eine Vorauswahl der in Betracht kommenden Kandidaten zu treffen. Ob aus der Vielzahl der Bewerber jemand zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wird oder nicht, hängt meist von weiteren Einflussgrößen ab: Immer häufiger erwarten Arbeitgeber von Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge, dass sie bereits vor Aufnahme der angestrebten Tätigkeit Auslandserfahrungen gesammelt haben. Ebenso häufig wird vorausgesetzt, dass die Bewerber schon vor Berufsantritt erste fundierte Praxiskenntnisse besitzen. Um die eigene Bewerbungsposition zu verbessern, absolvieren zahlreiche Kandidaten vor ihrer Berufslaufbahn ein Aufbau- oder Zweitstudium, meist in Form eines Master- oder MBA-Programms, oder sie streben eine Promotion an. Im Folgenden werden diese Aspekte genauer betrachtet.

1.5.1 Auslandserfahrungen

Im Zeitalter des EU-Binnenmarktes und der Globalisierung der Wirtschaft, in dem Unternehmen europa- oder gar weltweit zusammenarbeiten, ihre Beschaffungs-, Produktions- und Vertriebsaktivitäten über Ländergrenzen hinaus entfalten oder gar grenzüberschreitend fusionieren, erwarten nicht nur Großunternehmen, sondern mehr und mehr auch Mittelständler, von ihren Fach- und Führungskräften **weltweite Mobilität** und einen **internationalen Fokus** im Denken und Handeln. Viele Unternehmen und ihre Projektgruppen sind weltweit oder doch zumindest europaweit aufgestellt und benötigen dementsprechend Mitarbeiter, die einem internationalen Anforderungsprofil gerecht werden.

!

ACHTUNG Ein klassisches Studium reicht Arbeitgebern heute nicht mehr aus. Nur eigenständig erworbene Zusatzkenntnisse und (Auslands-)Erfahrungen ergeben ein überzeugendes, individuelles Eignungs- und Erfahrungsprofil.

Das Spektrum internationaler Kenntnisse und Erfahrungen für Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge ist weit gefächert. Es reicht von der Vermittlung internationaler Studieninhalte bis zum Erwerb bi- oder multinationaler Studienabschlüsse. An vielen Hochschulen ist es möglich, einen international ausgerichteten Studienschwerpunkt zu wählen. An immer mehr Hochschulen werden Vorlesungen zu Forschungs- und technischen Themen und/oder Vorträge in englischer Sprache abgehalten, an manchen ist Englisch als Fremdsprache mittlerweile sogar Prüfungsfach oder wird gar als Zulassungsvoraussetzung zum Studium mit Nachweis eines entsprechenden Zertifikates verlangt. Obwohl Studierende so schon im Inland erste „Auslandserfahrungen“ sammeln, kann von realen Erfahrungen erst gesprochen werden, wenn sich die Bewerber mehrere Monate oder gar Jahre im Ausland aufgehalten haben. Ein mehrwöchiger Auslandsaufenthalt in den Semesterferien, etwa in Sommerkursen (Summer Sessions) von Universitäten, ist zwar als ein erster, vergleichsweise kostengünstiger Einstieg zu betrachten, viele Arbeitgeber erkennen Auslandserfahrungen jedoch erst als solche an, wenn ein Studium mit internationalem inhaltlichem Zuschnitt um einen mehrmonatigen Auslandsaufenthalt ergänzt wird.

Eine höhere Stufe internationaler Erfahrung wird durch das Ableisten von **Auslandssemestern** erklommen. Sofern die eigene Bildungseinrichtung Kooperationen mit ausländischen Hochschulen unterhält, besteht die Möglichkeit, relativ kostengünstig im Ausland zu studieren, denn die ausländische Bildungseinrichtung verzichtet im Allgemeinen auf Studiengebühren bzw. gewährt Studierenden, die bei einem Kooperationspartner eingeschrieben sind, eine deutliche Ermäßigung. Weiterhin ist die ausländische Partnerhochschule behilflich bei der Unterbringung oder Wohnungssuche, bei der Planung und Organisation des Auslandsaufenthalts sowie etwa bei Problemen der Kranken- und Unfallversicherung etc. Schließlich besteht ein wesentlicher Vorteil von Kooperationsangeboten darin, keine Probleme mit der Anerkennung der im Ausland erworbenen Leistungsnachweise an der inländischen Hochschule zu haben, denn diese ist in den Kooperationsverträgen verbindlich geregelt.

Neben bilateralen Kooperationsvereinbarungen zwischen einzelnen Hochschulen gibt es auch europaweite Angebote der **E**uropäischen **U**nion (EU), an denen sich viele Hochschulen beteiligen. Hervorzuheben ist das Austauschprogramm **SOKRATES/ERASMUS**, das den Austausch von Studierenden zwischen den Universitäten in Europa fördern soll. Durch Kooperationsvereinbarungen verpflichten sich die Partner-Universitäten, eine festzulegende Anzahl Studierender in bestimmten Fachbereichen über einen jeweils zu vereinbarenden Zeitraum aufzunehmen. Teilnehmen können Studierende ab dem dritten Fachsemester für einen Zeitraum von drei bis zwölf Monaten. Die Studierenden erhalten

sowohl finanzielle als auch organisatorische Unterstützung und sind von etwaigen Studiengebühren befreit. Außerdem gewährt die Gasthochschule Hilfestellung bei der Unterbringung und Einschreibung. Zur Verbesserung der Sprachkompetenz wird vielfach die Teilnahme an speziellen Sprachkursen angeboten. Die Anerkennung der im Ausland erbrachten Prüfungsleistungen ist garantiert. Detaillierte Informationen zum SOKRATES/ ERASMUS-Programm liefern die Akademischen Auslandsämter der Universitäten.

TIPP Echte Auslandserfahrung setzt einen mehrmonatigen Auslandsaufenthalt voraus. Empfehlenswert sind die EU-Bildungsprogramme SOKRATES/ERASMUS und die internationalen Angebote des DAAD. Informieren Sie sich unter http://eu.daad.de und www.daad.de.

Wollen die Studierenden nicht (nur) an europäischen, sondern an weltweiten Austauschprogrammen teilnehmen, sollten sie sich an den **D**eutschen **A**kademischen **A**ustausch **D**ienst (DAAD) wenden. In seinem Web-Angebot unter www.daad.de liefert er eine Übersicht über vorhandene Offerten, eine Kurzbeschreibung der einzelnen Angebote sowie die erforderlichen Kontaktdaten. Er informiert über Studiensysteme, einzelne Hochschulen, Bewerbungsvoraussetzungen und Studiengebühren in den einzelnen Ländern. Die Angebote sind zusammengefasst unter dem Kürzel „ISAP“ (**I**ntegrierte **S**tudien- und **A**usbildungs**p**artnerschaften) und beziehen sich auf Austauschmöglichkeiten in Ländern, für die ERASMUS nicht angeboten wird. Studienvoraussetzungen, Bewerbungsverfahren, Studienbedingungen etc. sind vergleichbar zu den Angeboten des ERASMUS-Programms, Stipendien dafür können beim DAAD beantragt werden. Neben einer monatlichen Unterstützung des Lebensunterhalts im Gastland sind eine Reisekostenpauschale sowie ein Zuschuss zur Auslandskrankenversicherung üblich. Vielfach sind die Studiengebühren ermäßigt, ansonsten ist es unter bestimmten Bedingungen möglich, sich einen Teil der Studiengebühren vom DAAD erstatten zu lassen. Bewerbung und Bewerberauswahl finden ausschließlich an der eigenen Hochschule statt, eine Direktbewerbung beim DAAD ist nicht möglich.

Schließlich besteht für jeden Hochschüler die Chance, selbständig auf eigene Faust im Ausland zu studieren und dort Leistungsnachweise zu erwerben. Diese können später bei der inländischen Bildungseinrichtung anerkannt werden, wobei die meisten Hochschulen relativ großzügig verfahren, um Auslandsaufenthalte zu befördern. Ein eigenständig geplanter und organisierter Auslandsstudienaufenthalt verlangt vom Studierenden nicht nur wesentlich mehr **Eigeninitiative**, sondern dokumentiert gleichzeitig sein Improvisations- und Organisationstalent, seine Belastbarkeit und Flexibilität sowie sein Durchhaltevermögen und Selbstvertrauen. Um unliebsame Überraschungen zu vermeiden, ist im Vorfeld zu klären, in welcher Sprache unterrichtet wird und welche Lehrinhalte im Einzelnen angeboten werden, denn nur so lässt sich sicherstellen, dass man den Veranstaltungen sprachlich folgen kann und dass die im Ausland erworbenen Leistungsnachweise an der heimischen Hochschule anerkannt werden. Infolge einer nicht vorliegenden Kooperationsvereinbarung und der damit nicht zu erwartenden Hilfestellung durch die ausländische Hoch-

schule müssen individuelle Auslandsaufenthalte wesentlich umfassender und früher vorbereitet werden. Eine Vorlaufzeit von mehr als einem Jahr ist in vielen Fällen notwendig.

TIPP Ein eigenständig geplanter und organisierter Auslandsstudienaufenthalt dokumentiert Eigeninitiative, Improvisations- und Organisationstalent, Belastbarkeit und Flexibilität sowie Durchhaltevermögen und Selbstvertrauen.

Eine noch höhere Stufe internationaler Studienerfahrungen bieten **integrierte Auslandsstudiengänge**. Hierunter fallen weltweite bi- oder multinationale Studienprogramme sowie spezielle europäische Studiengänge, bei denen ein Aufenthalt an zwei oder mehreren Hochschulen in verschiedenen Ländern vorgesehen ist. Eine Auslandsphase von mehreren Semestern ist obligatorischer Bestandteil der zu erbringenden Prüfungsleistungen. Einige Studienprogramme sehen darüber hinaus Pflichtpraktika im Ausland vor. Eine Übersicht über fächerspezifische Europäische bzw. Integrierte Studiengänge liefert der DAAD auf seinem Web-Angebot im Internet. Für Studierende der Ingenieurswissenschaften sind diese Angebote als Idealfall zu betrachten, denn sie gewährleisten gleichzeitig die geforderte internationale Ausrichtung und den Praxisbezug der Ausbildung.

Eine besondere Möglichkeit ausländischer Studienleistungen bieten **Doppel-Master-Degrees** oder Kombinationen aus deutschem Abschluss mit zusätzlichem Zertifikat über die im Ausland erzielten Prüfungsleistungen. Fachlich sind diese Programme im Allgemeinen sehr anspruchsvoll, da am Ende gleich zwei akademische Abschlüsse vergeben werden. Entsprechend sind die Zulassungsvoraussetzungen sehr restriktiv. Entscheidende Beurteilungskriterien sind meist:

- Durchschnittsnote im Abitur,
- Noten des Bachelors,
- Leistungen im Bachelor- bzw. Master-Studium,
- Fremdsprachenkenntnisse sowie
- Kenntnisse und Interesse bezüglich des gewünschten Gastlandes.

Neben den einzureichenden Bewerbungsunterlagen können auch mündliche und/oder schriftliche Auswahlverfahren (Gespräche, Interviews, Fragebögen) am Ort der eigenen Hochschule gegebenenfalls in der Sprache des Gastlandes vorgesehen sein. Mit der Einstellung der Diplomstudiengänge laufen die Diplomprogramme aus. Da nach dem Bologna-Prozess Studienabschlüsse in den Unterzeichnerstaaten gegenseitig anerkannt werden, gibt es künftig in diesen Staaten nicht mehr die Notwendigkeit, Doppelabschlüsse anzubieten.

Bei den neuen Bachelor-/Master-Studiengängen ist das Einfügen von Auslandssemestern in den Studienverlauf ebenfalls möglich, dies kann jedoch im Einzelfall zu einer Verlängerung der Studienzeit führen, wenn die im Ausland erbrachten Studienleistungen nicht gänzlich die im Inland vorgesehenen Prüfungen abdecken. Zwar wird durch das europäische Credit-Point-System (**ECTS** – **E**uropean **C**redit **T**ransfer **S**ystem) die Anerkennung von Studienleistungen formal vereinfacht, allerdings ist vor allem das Bachelorstudium

derartig umfangreich und kompakt, dass sich Auslandsaufenthalte, nicht zuletzt auch wegen der oft unterschiedlichen Vorlesungs- und Prüfungszeiten in den verschiedenen Ländern, nur höchst selten völlig reibungslos in den Studienablauf integrieren lassen. Insofern sollte genau abwogen werden, ob es ggf. sinnvoller ist, den Bachelorstudiengang zunächst komplett und zügig im Inland, und im Anschluss daran den Masterstudiengang ganz oder teilweise im Ausland zu absolvieren. Um die Reibungsverluste von Auslandssemestern zu minimieren, sehen die Studien- und Prüfungsordnungen an immer mehr Fakultäten mittlerweise integrierte Auslandssemester an Partneruniversitäten vor, sodass es nicht mehr zu den zu beklagenden Schnittstellenproblemen zwischen Inlands- und Auslandsstudium kommt.



ACHTUNG Ein Studium im Ausland setzt fachliche Grundkenntnisse, einen Überblick über das Studienfach und gute Sprachkenntnisse voraus. Nur dann können Sie die geeigneten Lehrveranstaltungen auswählen und mit Gewinn daran teilnehmen.

Die Teilnahme an Austauschprogrammen wird im Allgemeinen daran geknüpft, dass zuvor bestimmte Studienziele erreicht werden, etwa das Vordiplom oder im Bachelor-Studiengang der erfolgreiche Abschluss der in den ersten beiden Studiensemestern vorgesehenen Prüfungen. Auch die finanzielle Förderung des Auslandsstudiums durch Stipendien setzt meist das Erreichen bestimmter Studienziele im Inland voraus. Entsprechend werden von vielen Studierenden Auslandssemester erst zu Beginn des Hauptstudiums bzw. in den letzten Semestern des Bachelor-Studiums in Angriff genommen. Bis zum Beginn des Auslandsstudiums müssen natürlich auch hinreichende Fremdsprachkenntnisse erworben worden sein, um den Vorlesungen und Seminaren im Gastland folgen und mündliche sowie schriftliche Prüfungen ablegen zu können. Ein gleichzeitiger Beginn von Studium und Sprachunterricht an der ausländischen Hochschule ist deshalb nicht sehr effizient, sodass bei vielen Auslandsprogrammen bereits im Vorfeld ein Nachweis über entsprechende Fremdsprachkenntnisse (zum Beispiel TOEFL-Test, **T**est **o**f **E**nglish as a **F**oreign **L**anguage) verlangt wird.



Web-Link

Umfassende Informationen über Inhalt, Organisation und Prüfungsinstitute für den TOEFL-Test finden Sie unter www.de.toefl.eu.

Durch Auslandsaufenthalte lernen Sie nicht nur die Fremdsprache besser zu beherrschen, sondern auch fremde Kulturen, Sitten und Gebräuche kennen. Wichtig ist der Einblick in das Rechts-, Wirtschafts- und Gesellschafts- sowie das Schul- und Ausbildungssystem eines anderen Landes. Durch die Erfahrungen mit anderen Mentalitäten, verschiedenen Wertevorstellungen sowie unterschiedlichen Staats- und Verwaltungsstrukturen erfahren Sie, wie die Menschen unter anderen Bedingungen leben, wie sie denken und wie sie handeln. Spätere Arbeitgeber können davon ausgehen, dass Bewerber, die sich über län-

gere Zeit im Ausland aufgehalten haben, ein höheres Maß an Aufgeschlossenheit, Flexibilität und geographischer Mobilität mitbringen. Je andersartiger die Lebens- und Gesellschaftsbedingungen des Gastlandes im Vergleich zum Heimatland sind, desto größere Herausforderungen dürfte der Kandidat bewältigt haben.

Vor allem selbst organisierte Auslandsaufenthalte vermitteln den Eindruck, dass sich der Stellenbewerber auf unbekannte Situationen einzustellen weiß, dass er mit neuen Aufgaben und Arbeitsbedingungen selbständig zurechtkommt, dass er keine Berührungsängste hat und selbstbewusst aufzutreten vermag. Auslandserfahrungen sind also nicht nur positiv zu verzeichnen, wenn man im Ausland arbeitet, sondern auch, wenn man im Inland in multinational zusammengesetzten Teams tätig ist, was heute schon in vielen Unternehmen an der Tagesordnung ist. In den inländischen Belegschaften einiger Weltkonzerne sind zum Teil über 70 Nationalitäten vertreten.

Auch für die eigene **Persönlichkeitsentwicklung** sind Auslandserfahrungen ein wichtiger Baustein. Auslandsaufenthalte sollten daher nicht nur unter Karriereaspekten betrachtet werden. Jeder Auslandsbesuch erweitert den eigenen Horizont, schafft ein besseres Verständnis für globale Probleme, hilft Vorurteile abzubauen und schärft die Sensibilität im Umgang mit anderen Menschen. Sie entwickeln eine größere Toleranz und Offenheit für unterschiedliche Sichtweisen, abweichende kulturelle und religiöse Einstellungen, andere Lebensumstände und Arbeitsweisen.

Für Studienaufenthalte im Ausland gibt es zahlreiche Stipendien. Neben den programmspezifischen Stipendien, wie etwa dem ERASMUS-Stipendium der EU, vergibt der DAAD Jahres- und Semesterstipendien für selbst organisierte Studienaufenthalte in osteuropäischen und außereuropäischen Ländern. Weiterhin seien das Europäische Exzellenzprogramm vom DAAD sowie ein- bis sechsmonatige **Kurzzeitstipendien** für Studierende genannt, die im Ausland für ihre Abschlussarbeit forschen wollen. Ein Verzeichnis von Stiftungen, die einen Auslandsaufenthalt bezuschussen, ist im Web-Angebot des DAAD (www.daad.de) zu finden. Schließlich können Studierende Auslands-BAföG (www.auslandsbafoeg.de) beantragen, auch wenn sie beim inländischen Studium nicht zum Kreis der BAföG-Empfänger gehören. Neben einer Erstattung von Studiengebühren und einem Zuschuss zum Lebensunterhalt werden Reisekostenzuschüsse sowie Zuschüsse zur Auslandskrankenversicherung gewährt.

Web-Links

Zur Finanzierung siehe auch www.bafoeg.bmbf.de sowie www.bildungskredit.de.

Wer sich um Auslandssemester bemüht, muss umfangreiche **Bewerbungsunterlagen** zusammenstellen. Neben einem förmlichen Anschreiben ist oft zusätzlich ein Motivationsschreiben zu formulieren. Weiterhin gehören ein Lebenslauf mit Foto, das Abiturzeugnis sowie der Bachelor-Abschluss und Ausbildungszeugnisse sowie eine Übersicht der im Studium erzielten Leistungen zu den üblichen Bewerbungsunterlagen. Weitere Zeugnisse, Referenzen bzw. Empfehlungsschreiben sowie Sprachzertifikate sind der Bewerbung beizufügen.

Die wichtigsten Informationsanbieter zum Studium im Ausland:

- Akademische Auslandsämter der Hochschulen (individueller Auslandsaufenthalt, zu Austauschprogrammen der eigenen Hochschule und Angeboten der Europäischen Union),
- Auswärtiges Amt der Bundesrepublik Deutschland (www.auswaertiges-amt.de),
- Hochschullehrer und deren Mitarbeiter mit entsprechenden Erfahrungen und einschlägigen Auslandskontakten,
- Botschaften des gewünschten Gastlandes (Studienmöglichkeiten, Bewerbungsverfahren, Einreise- sowie Aufenthaltsbestimmungen),
- Kulturinstitute des gewünschten Gastlandes in Deutschland (Studienmöglichkeiten),
- Internationale Studienführer (zum Beispiel International Guide of Universities),
- Auslandsmessen und andere Informationsstellen (siehe die Linksammlung: Studieren im Ausland von Hobsons, www.hobsons.de)
- Web-Portal „Wege ins Ausland“ (www.wege-ins-ausland.org),
- Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (Übersicht internationaler Kooperationen deutscher Hochschulen, www.hochschulkompass.de),
- Bundesagentur für Arbeit (Leben und Arbeiten im Ausland, www.arbeitsagentur.de)
- Europaservice der Arbeitsagentur (www.europaserviceba.de)

Auslandsmessen an Universitäten oder Fachhochschulen sind besonders geeignet, um sich umfassend zu informieren. Dort informieren ehemalige Austauschstudenten und ausländische Studierende, die sich gerade im Austausch befinden, aus erster Hand über die Partneruniversitäten und die Rahmenbedingungen in den Partnerländern. Neben Mitarbeitern von AIESEC, DAAD, Career Service und dem Auslandsamt der Universität sind auch die an der Hochschule für die einzelnen Austauschprogramme Verantwortlichen auf solchen Messen persönlich ansprechbar. Dort lassen sich beispielsweise organisatorische Fragen klären, etwa Fragen nach den Visa-, Einreise- und Aufenthaltsbestimmungen, nach Impfungen oder vorgeschriebenen HIV-Tests oder ob Interessenten sich für die Dauer des Auslandsaufenthalts von der Hochschule beurlauben lassen sollten und vieles mehr.

1.5.2 Praktische Erfahrungen

Zur Vermeidung eines Praxisschocks nach dem Studium, als Möglichkeit zur praktischen Reflexion und Erprobung des eher theoretischen Vorlesungsstoffes, zum Kennenlernen des betrieblichen Alltags sowie zur Erleichterung des späteren Berufseinstiegs bietet sich das Ableisten von Praktika an, selbst wenn diese prüfungsrechtlich nicht vorgeschrieben sind. Praktische Erfahrungen werden von manchen Arbeitgebern neben guten Studienleistungen als unverzichtbare **Einstellungsvoraussetzung** betrachtet. Sind die Examensnoten eines Bewerbers nicht herausragend, ist der Nachweis qualifizierter Praktika bei renommierten Arbeitgebern noch wichtiger.

Die erforderlichen praktischen Erfahrungen können vor, während oder nach dem Studium erworben werden. Vor dem Studium haben nahezu alle Studierenden bereits im Rahmen eines zwei- bis vierwöchigen Schülerpraktikums das Arbeitsleben kennengelernt und er-

ste praktische Erfahrungen gesammelt. Wirkliche Praxiserfahrungen können jedoch nur solche Studierenden nachweisen, die vor dem Studium eine **Berufsausbildung** absolviert haben. Eine solche Ausbildung wird von den Arbeitgebern aber nur dann gutgeheißen, wenn es sich um eine für den späteren Berufszweig einschlägige Ausbildung handelt, also etwa um eine Ausbildung zum Kfz-Mechaniker, wenn man sich nach dem Studium um eine Stelle bei einem Hersteller oder Zulieferer bewirbt. In anderen Fällen ist damit zu rechnen, dass zwar der erfolgreiche Abschluss einer Berufsausbildung wegen der dadurch belegten Berufserfahrung positiv anerkannt wird, allerdings einige Arbeitgeber die Auffassung vertreten, dass diese Erfahrungen auch in kürzerer Zeit hätten erworben werden können.

Praktische Erfahrungen während des Studiums lassen sich auf verschiedenen Wegen gewinnen:

1. Viele Studierende erwerben freiwillig Praxiserfahrungen durch mehrwöchige bis mehrmonatige **Praktika während der Semesterferien** und darüber hinaus. Je genauer man sein angestrebtes späteres Berufsfeld spezifizieren kann, desto zielgerichteter lassen sich geeignete Praktika auswählen. Allerdings sind in den neuen Bachelor-Studiengängen die Möglichkeiten stark eingeschränkt, da durch die Vielzahl der in den Semesterferien anzufertigenden Klausuren nur wenige Wochen bis zum Vorlesungsbeginn des Folgesemesters zur Ableistung von Praktika zur Verfügung stehen. Viele Unternehmen bieten Praktika nur mit einer Mindestdauer von drei Monaten an, sodass sich bei der Annahme eines solchen Angebots die Studiendauer schnell um ein Semester verlängert. Ob sich das lohnt, sollte in jedem Einzelfall kritisch geprüft werden.
2. In den meisten Studiengängen sind **Pflichtpraktika** vorgesehen. Diese nehmen oft ein komplettes Semester in Anspruch, ohne allerdings die Studienzeit zu verlängern, da sie mit Credit-Points ausgestattet sind.
3. Bei **dualen Ausbildungskonzepten**, wie sie den Berufs- bzw. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien zugrunde liegen, absolvieren die Studierenden kaufmännische Ausbildung und akademisches Studium gleichzeitig. Während der Woche arbeiten sie im Betrieb und besuchen die Berufsschule, freitags und samstags studieren sie an der Akademie.
4. Mittlerweile gibt es an Universitäten und Fachhochschulen **duale Studiengänge**, die in enger Zusammenarbeit mit Unternehmen die praktische Berufstätigkeit und die theoretische Ausbildung miteinander verbinden. In den Vorlesungszeiten wird die Universität besucht, in den vorlesungsfreien Zeiten im Betrieb gearbeitet. Andere Bildungsträger bieten ein Fernstudium mit Präsenzwochenstunden in modularisierter Form parallel zur Berufstätigkeit an.
5. Einige wenige Studierende haben die Chance, sich in **studentischen Unternehmensberatungen** zu engagieren. So lernen sie bereits während des Studiums die Unternehmenspraxis in verschiedenen Branchen und Funktionen kennen und sind dadurch hervorragend für eine spätere Managementtätigkeit vorbereitet.

6. Viele Hochschullehrer ermöglichen ihren Examenskandidaten, die **Bachelor- oder Master-Arbeit als Praxisprojekt** in Zusammenarbeit mit einem Unternehmen oder mit einer Organisation anzufertigen. Neben dem Erwerb von Praxiserfahrungen bietet diese Variante die Chance, durch den persönlichen Kontakt nach dem Studium dort einen Arbeitsplatz zu finden.

Haben Studierende weder eine Berufsausbildung absolviert noch hinreichend Praxiserfahrungen während des Studiums erworben, können sie das im Anschluss an das Studium nachholen. Findet der Hochschulabsolvent nicht unmittelbar nach dem Studium einen adäquaten Arbeitsplatz, sollte er Praktika absolvieren, um Lücken im Lebenslauf gar nicht erst entstehen zu lassen. Allerdings sei ausdrücklich davor gewarnt, ohne angemessene Vergütung bzw. realistische Zusage auf einen späteren Arbeitsplatz ein solches Praktikum zu absolvieren. Leider missbrauchen zurzeit einige Unternehmen die Situation und betrauen Praktikanten mit Aufgaben, die in der Vergangenheit von gut bezahlten Kräften wahrgenommen wurden. Um die Praktikanten zu ködern, wird ein späterer fester Arbeitsplatz in Aussicht gestellt. So hangeln sich manche Bewerber nach dem Examen notgedrungen von Praktikum zu Praktikum, ohne wirklich Fuß fassen zu können. Mittlerweile unterstützen jedoch mehr als 1.500 Unternehmen die Initiative Fair Company von karriere.de, ein Angebot der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, das sich für faire Praktika und echte Chancen für Hochschulabsolventen einsetzt (siehe unter www.karriere.de/beruf/fair company).



ACHTUNG Praxiserfahrungen gelten zunehmend als Einstellungskriterium. Doch Vorsicht: Einige Unternehmen nutzen die Lage auf dem Arbeitsmarkt aus und bieten Praktikanten weder eine angemessene Vergütung noch verlässliche Zukunftsperspektiven.

Eine andere Möglichkeit, Praxiserfahrungen nach dem Studium zu sammeln, ohne sofort umfassende Führungsaufgaben wahrnehmen zu müssen, sind betrieblich organisierte **Trainee-Programme**. Teilnehmer solcher sechs- bis maximal 24-monatigen Programme werden in verschiedenen Unternehmensbereichen eingesetzt, um die Probleme, Arbeitsweisen und Mitarbeiter vor Ort kennenzulernen, an Projekten mitzuarbeiten und sich am Ende des Programms je nach Neigung und Eignung für einen Aufgabenbereich zu entscheiden. Oft sind Sprachkurse sowie Fach- und Persönlichkeitsbildungsseminare integrale Bestandteile des Programms. Verfügt das Unternehmen auch über ausländische Standorte, besteht oft die Chance, einen Teil des Trainee-Programms im Ausland zu absolvieren und dort verschiedene Unternehmensstandorte kennenzulernen. Da noch keine Führungsaufgaben übernommen werden, liegt die Vergütung von Trainees meist unterhalb der durchschnittlichen Einstiegsgehälter.

Besonders vorteilhaft sind **Auslandspraktika**, da sie Berufs- und Auslandserfahrungen zugleich vermitteln. Sie werden im Allgemeinen nicht vergütet, sondern verursachen teilweise beträchtliche Kosten. Als absolute Mindestdauer gelten vier Wochen, besser sind jedoch drei Monate oder mehr, um das Unternehmen, die Aufgaben und vor allem das

ausländische Umfeld genauer zu erschließen. Auslandspraktika sollten jedoch immer erst nach Ableistung eines Praktikums im Inland absolviert werden, weil dem Praktikanten betriebliche Strukturen und Abläufe bereits bekannt sein sollten. Auslandspraktika bieten neben einer Verbesserung der Fremdsprachkenntnisse vor allem Einblicke in ausländische Märkte sowie das Kennenlernen anderer Arbeitsbedingungen und -gewohnheiten.

Vermittlung und Hilfestellung zur Aufnahme von Auslandspraktika liefert das Deutsche Komitee des internationalen studentischen Austauschdienstes **AIESEC** (**A**ssociation **I**nternationale des **E**tudiants en **S**ciences **E**conomiques et **C**ommerciales), der mittlerweile an fast 50 Universitäten und Fachhochschulen in Deutschland und mit über 800 Lokalkomitees in 100 Ländern vertreten und damit die größte internationale Studentenorganisation ist. Neben Unternehmenspraktika können praktische Erfahrungen auch bei nationalen und internationalen (Non-Profit-)Organisationen erworben werden.

Web-Link

Umfangreiches Informationsmaterial zu Auslandspraktika stellt der DAAD auf seinem Web-Angebot im Internet unter www.daad.de zur Verfügung.

Für Auslandspraktika stehen einige **finanzielle Fördermöglichkeiten** zur Verfügung: Genannt sei etwa das LEONARDO-DA-VINCI-(II)-Programm der Europäischen Union für Studierende, die ein Unternehmenspraktikum im europäischen Ausland absolvieren möchten. Informationen zu diesem Programm und zu den Fördervoraussetzungen liefert der DAAD. Weitere Informationen über berufliche Weiterbildung im Ausland, über mögliche Auslandsprogramme sowie über Finanzierung und Vorbereitung von Auslandsaufenthalten liefert die Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (www.inwent.org/portal/ins_ausland/index.php.de; seit 1.1.2011 bündelt die GIZ (Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit) die Kompetenzen von DED, GTZ und Invent; weiterführende Informationen daher unter www.giz.de) als deutsche Koordinationsstelle im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Für Praktika in internationalen Organisationen und EU-Institutionen kommt das Carlo-Schmid-Programm in Betracht. Auch dafür liefert der DAAD die entsprechenden Informationen. Da es in einigen Ländern Mindestlohnvorschriften gibt, die generell und damit auch für Praktika gelten, ist es dort schwierig, eine Praktikantenstelle zu erhalten. Auch andere bürokratische Hemmnisse wie die Notwendigkeit von Arbeits- und Aufenthaltserlaubnissen erschweren die Aufnahme von Praktika in einigen Ländern erheblich.

Praktika ermöglichen Studierenden einen realistischen Einblick in die Verfahrensabläufe von Unternehmen. Sie können Projekterfahrung sammeln, lernen Teamarbeit auf erwerbswirtschaftlicher Ebene kennen und können ihre soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit verbessern. Sie erleben und erfahren an der eigenen Person verschiedene Unternehmenskulturen und unterschiedliche Ansätze der Mitarbeiterführung. Besonderen Nutzen können Sie aus einem Praktikum ziehen, wenn Sie fachlich kompetent betreut werden und wenn Sie anspruchsvolle Aufgaben eigenverantwortlich bearbeiten dürfen. Vorteilhaft ist es, zunächst ein bereichsübergreifendes Praktikum zu absolvieren, etwa in einer Quer-

schnittsfunktion wie dem Controlling, um sich in einem zweiten Praktikum auf einen bestimmten Unternehmensbereich zu spezialisieren. Ein Praktikum kann einerseits genutzt werden, um den eigenen Berufswunsch zu überprüfen und die eigenen Fähigkeiten auszuloten, andererseits lernt der Arbeitgeber den Praktikanten unter den realen Bedingungen des Berufs kennen, sodass der Bewerber im Falle der eigenen Bewährung beste Einstellungschancen besitzt.

Bewerbungen um einen Praktikumsplatz unterscheiden sich formell nicht von Bewerbungen um feste Arbeitsplätze. In beiden Fällen sind sämtliche verfügbaren Bewerbungsunterlagen zusammenzustellen und in bestmöglicher Form dem Unternehmen vorzulegen.

Informationen zur Ableistung von Praktika liefern Praktikantenbörsen sowie Praktikantenämter, Letztere bei Pflichtpraktika. Auch durch Messebesuche können sich Studierende über mögliche Angebote, das Bewerbungsverfahren, die Vergütung, Betreuung und weitere Merkmale des Praktikums informieren. Der Career Service, den es mittlerweile an vielen Hochschulen gibt, berät über Organisation und Finanzierung von Auslandspraktika. Außerdem liefert er auf seinen Internetseiten viele nützliche Hinweise zur Praktikumssuche, zur Bewerbung und über Förderungsmöglichkeiten. Auch in den Aushangkästen oder im Web-Angebot von Instituten, Lehrstühlen und Forschungseinrichtungen sind oft Praktikumsangebote zu finden.

Kontakt

Fragen zur Arbeit im Ausland beantwortet das Informationscenter Ausland der Bundesagentur für Arbeit telefonisch unter 02 28 / 7 13 13 13 oder per E-Mail unter zav-auslandsvermittlung@arbeitsagentur.de. Bei Fragen zu Praktika in den USA hilft das Council on International Educational Exchange, erreichbar unter www.ciee.org.

1.5.3 Aufbau-, Zweitstudium oder Promotion

Nach erfolgreicher Beendigung des Studiums mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss (Diplom oder Bachelor) stellt sich für den Absolventen die Frage, ob er in Anbetracht der angestrebten Karriere vor Aufnahme der Berufstätigkeit noch ein Aufbau- oder Zweitstudium in Angriff nehmen sollte oder ob gar die Promotion eine sinnvolle Fortführung seines Studiums ist.

Beantwortet der Absolvent diese Fragen zunächst negativ und bewirbt sich direkt um einen Arbeitsplatz, lässt sich die Entscheidung später noch in Grenzen revidieren. Wissen wird immer mehr zum entscheidenden Faktor im Wettbewerb, sodass Unternehmen ein lebenslanges Lernen ihrer Mitarbeiter erwarten und unterstützen. Folglich dürfte es sich für viele Hochschulabsolventen Karriere fördernd auswirken, wenn sie nach einigen Jahren Berufspraxis ein weiterführendes Studium aufnehmen. Schon heute zeigt sich der künftig zunehmende Trend, Phasen der Berufstätigkeit mit Phasen der Aus- und Weiterbildung immer wieder abzuwechseln und teilweise auch zu überlagern.

Strebt der Absolvent den Einstieg in den Beruf jedoch erst nach Abschluss eines Aufbau- oder Zweitstudiums oder einer Promotion an, sollte er den weiteren Ausbildungsweg genau planen, da die (theoretische) Ausbildung **keinesfalls zu lange** dauern darf. Der Grenznutzen einer Zusatzqualifikation nimmt unter Bewerbungsgesichtspunkten mit jedem zusätzlichen Semester ab. Ab einer bestimmten Zeitgrenze sinkt nicht nur der Grenznutzen, sondern sogar der Gesamtnutzen. Bei Erreichen einer bestimmten Altersgrenze kann er gar negativ werden: Wer über das vollendete 30. Lebensjahr hinaus studiert oder die Promotion erst nach dem 32. Lebensjahr erfolgreich abschließt, ist für die meisten Unternehmen weniger interessant als ein 24-jähriger Absolvent mit einem ersten berufsqualifizierenden Abschluss. Durch die Verkürzung der Schulzeit auf zwölf Jahre, die Tendenz zu einer früheren Einschulung, kürzeren Studienzeiten und die Aussetzung der Wehrpflicht dürften die angegebenen Zahlen künftig eher noch niedriger ausfallen.

!

ACHTUNG Studieren Sie nicht zu lange! Denn was freundlich als „theoretische Überqualifikation“ bezeichnet wird, bedeutet meist im Arbeitgeberdeutsch: „nicht ausreichend praxistauglich, wenig zielstrebig“ oder „nicht leistungsfähig genug“.

Arbeitgeber erwarten heute, dass sich ihre Mitarbeiter in den Bereichen Forschung und Technik permanent fortbilden. Deshalb ist es für Unternehmen eher vorteilhaft, wenn die Bewerber beim Berufseinstieg vergleichsweise jung sind und ihre noch unvollständigen theoretischen Kenntnisse sukzessive durch Fortbildungsmaßnahmen auffrischen und erweitern. Ältere Bewerber verfügen dank der längeren theoretischen Ausbildung zwar über mehr (Grundlagen-)Wissen, doch veraltet dieses Wissen heute immer schneller und reicht ohnehin nicht mehr für ein ganzes Berufsleben aus, sodass ältere Bewerber im Ergebnis schlechtere Einstellungschancen haben.

Master

Ein Ziel des sogenannten Bologna-Prozesses ist die Erhöhung und Vergleichbarkeit der akademischen Abschlüsse. In Deutschland wurden mittlerweile fast alle Hochschulen auf das System Bachelor, Master und Promotion umgestellt. Der **(Undergraduate-)Master**, als Zwischenstufe in der Hierarchie der akademischen Abschlüsse, ist als Regelstudium mit einer Studiendauer von ein bis zwei Jahren konzipiert und kann sich unmittelbar an das Bachelor-Studium anschließen. Analog zum Bachelor wird entweder ein Master of Arts oder ein Master of Science vergeben, wobei der Master of Arts meist bei den Geistes- und Sozialwissenschaften und der Master of Science bei den Naturwissenschaften, der Informatik und der Mathematik vergeben wird. Zwei weitere gängige Master-Abschlüsse sind der Master of Engineering (M.Eng.) für Ingenieure und der Master of Laws (LL.M.) für Juristen.

Im Gegensatz zum postgradualen MBA (Master of Business Administration, siehe Seite 60 ff.) ist der (Undergraduate-)Master **konsekutiv** angelegt, das heißt, er setzt ausge-

wählte Lerninhalte des Bachelor-Studiums fort und vertieft das zuvor erworbene betriebswirtschaftliche Wissen vor allem um theoretische und forschungsorientierte Inhalte. Master-Programme setzen sich in der Regel aus einzelnen Modulen zusammen, wobei die Reihenfolge der zu belegenden Module nicht beliebig ist. Einige Module bauen inhaltlich aufeinander auf, sodass entsprechende Reihenfolgen einzuhalten sind oder zumindest eingehalten werden sollten. Gegen Ende des Programms ist eine schriftliche wissenschaftliche Abhandlung in Form einer Master-Arbeit anzufertigen.

Jedem Bachelor-Absolventen stellt sich gegen Ende des Studiums die Frage: Was nun? Berufseinstieg oder weiterführendes Studium wie zum Beispiel ein Master? Eine frühzeitige Planung des Studienverlaufs ist daher sinnvoll, denn es bestehen vielfältige Möglichkeiten, sich auf den beruflichen Einstieg gezielt vorzubereiten.

Umfragen belegen, dass überdurchschnittlich viele Studierende nach erfolgreichem Bachelor-Abschluss einen Master-Abschluss anstreben. Bestehen schon konkrete Vorstellungen über den Bereich, in dem man später tätig sein möchte, so kann ein Master sinnvoll sein, um sich gezielt zu spezialisieren. Allerdings wurden die neuen Abschlüsse gerade mit dem Ziel einer Verkürzung der Studiendauer eingeführt. In der Folge verfügen viele Hochschulen nicht über genügend Kapazitäten, sodass einige Studierende, die direkt im Anschluss ein Masterstudium anstreben, keinen Studienplatz bekommen. Für diejenigen bietet sich die Möglichkeit, den Master berufsbegleitend zu erwerben. Einige Master-Programme setzen sogar mehrere Jahre relevanter Berufserfahrung voraus.

Außerdem bieten deutsche Unternehmen immer öfter Bachelor-Absolventen attraktive Einstiegschancen in Fach- und Führungsfunktionen sowie berufsbegleitende Weiterbildungsprogramme. Der Berufseinstieg ist durch ein Traineeprogramm oder einen Direkteinstieg möglich.

Entscheidet sich der Absolvent dennoch für ein konsekutives Master-Studium, so sollte er beachten, dass die **Zulassungsbeschränkungen** häufig von den Hochschulen individuell festgelegt werden. Die Abschlussnote des Erststudiums, Sprachkenntnisse, Auslands- und Berufserfahrung (unter anderem durch Praktika) sind hier entscheidend. An einigen Hochschulen gibt es dafür hochschulinterne Aufnahmetests, somit entscheidet die Hochschule autonom über die Aufnahme ihrer Kandidaten. Neben standardisierten Leistungstests werden auch Soft Skills wie beispielsweise Kontaktfähigkeit, Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Engagement, Flexibilität, Organisationsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit eine immer größere Rolle spielen.

Die **Kosten** für ein Master-Programm variieren je nach Hochschulort und -art. In den Bundesländern, die allgemeine Studiengebühren eingeführt haben, belaufen sich die Semesterkosten auf bis zu 500 € pro Semester. An privaten Hochschulen können für ein Masterstudium Gebühren von bis zu 12.000 € pro Semester anfallen.

Wer eine Führungsposition im Unternehmen oder eine wissenschaftliche Laufbahn anstrebt, wird auf lange Sicht in der Regel einen Master-Abschluss erwerben müssen, zumal dieser Abschluss dafür oft Voraussetzung ist. Allerdings garantiert der Erwerb eines Ma-

ster-Degrees natürlich nicht zwangsläufig höhere Positionen im Unternehmen im Vergleich zum Bachelor-Abschluss.

Da sowohl Universitäten als auch Fachhochschulen einen Master-Abschluss vergeben dürfen, ist nicht nur formal eine Gleichrangigkeit der Abschlüsse gegeben, vielmehr haben die Kultusminister der Länder die Gleichrangigkeit der neuen Universitäts- und Fachhochschulabschlüsse explizit festgestellt. An welcher Bildungseinrichtung ein Master-Abschluss angestrebt wird, sollte zunächst davon abhängig gemacht werden, ob der Studiengang das Gütesiegel der **Akkreditierung** (siehe Seite 62) trägt oder nicht, denn nur Erstere werden allgemein anerkannt. Neben der inhaltlichen Ausrichtung des anvisierten Masters sind dann vor allem das Renommee der Bildungseinrichtung sowie die erzielten Ergebnisse in den einschlägigen Rankings ein wichtiges Entscheidungskriterium. Auch persönliche Gesichtspunkte oder vorhandene Kooperationen mit anderen (ausländischen) Hochschulen können entscheidend sein.

Web-Link

Eine sehr gute Suchfunktion und ausführliche Informationen über angebotene Master-Studiengänge bieten der Hochschulkompass der Hochschulrektorenkonferenz (www.hochschulkompass.de) oder der Deutsche Bildungsserver (www.bildungsserver.de).

MBA

Wer nach einem ersten Studienabschluss zunächst eine Position in der Praxis anstrebt, kann später, eventuell sogar mit finanzieller und zeitlicher Unterstützung des Arbeitgebers, ein postgraduales Master-Programm absolvieren. Mittlerweile gibt es eine derartige Fülle von angebotenen Programmen, dass sich ein Überblick kaum gewinnen lässt. Der bekannteste Master-Grad ist dabei der zunächst von amerikanischen Business-Schools vergebene **Master of Business Administration** (MBA). In den letzten Jahren sind in Europa annähernd ebenso viele Konkurrenzprogramme mit dem Titel **European Master of Business Administration** entstanden. Beide Varianten sind gleichermaßen kostenpflichtig, wobei Studienqualität und Höhe der Semester- bzw. Jahresgebühr durchaus stark miteinander korrelieren. Die Wertigkeit der Programme wird im Einzelfall höchst unterschiedlich beurteilt, manche Unternehmen erkennen deshalb nur MBA-Abschlüsse bestimmter Business Schools an. Die europäischen MBA-Programme sind den amerikanischen Alternativen vorzuziehen, wenn man sich später bei europäischen Firmen bewerben möchte, denn die Programme sind stärker auf die europäische Unternehmenskultur und auf hiesige Führungsphilosophien und Managementtechniken zugeschnitten. Außerdem sind im Studienverlauf europäischer Programme mitunter Aufenthalte an verschiedenen Standorten in mehreren Ländern vorgesehen, sodass sich zusätzliche unterschiedliche Auslandserfahrungen erwerben lassen.

Master-Programme werden, je nachdem, ob sie berufsbegleitend oder eigenständig stattfinden, als Teil- oder Vollzeitmodell, und je nachdem, ob sie ein betriebswirtschaftliches

Erststudium voraussetzen oder nicht, als konsekutive oder nicht-konsekutive Programme angeboten. Vollzeitmodelle dauern in den USA in der Regel zwei Jahre, in Europa oft nur ein Jahr. Meist richten sie sich an Jungakademiker, die noch keine Berufserfahrung haben. **Berufsbegleitende Teilzeitprogramme**, die häufigste Form des MBA (Executive MBA), laufen über einen Zeitraum von zwei bis manchmal acht Jahren, sie sind teilweise modulartig als Präsenzveranstaltung, teilweise als Fernstudium konzipiert. Manche Firmen bieten sie gar als Weiterbildungs- oder Qualifizierungsmaßnahme in enger Zusammenarbeit mit einer Business School als Firmen-MBA oder zusammen mit anderen Firmen als Kooperations-MBA an und verknüpfen den Studienerfolg direkt mit einem Aufstieg in der Berufslaufbahn.

Ziel der MBA-Ausbildung ist es, potenziellen Fach- und Führungsnachwuchskräften **praxisorientiertes Managementwissen** zu vermitteln, um sie auf spätere Führungsaufgaben bestmöglich vorzubereiten. Zudem ist sie auf den Erwerb internationaler Erfahrungen ausgelegt, damit sich die Absolventen interkulturelle Kompetenzen aneignen können. Die Ausbildung ist hochgradig praxisorientiert, vor allem werden Management-Techniken vermittelt, die in möglichst vielen beruflichen Situationen einsetzbar sind. In den Veranstaltungen gibt es nur selten Frontalunterricht, viele Lerninhalte werden durch Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern gemeinsam erarbeitet. Projektorientierte Gruppenarbeiten, Expertenrunden, die vor allem aus Harvard bekannten Case-Studies sowie Rollen- und Unternehmensplanspiele stehen auf dem Lehrplan jeder renommierten MBA-Ausbildung. Förderung sozialer Kompetenzen und anderer Soft Skills durch Teamorientierung und Kommunikationstraining sind weitere Ziele der Ausbildung.

Nicht-konsekutive MBA-Programme sind im Allgemeinen in zwei Phasen aufgebaut: Zu Beginn der Ausbildung gibt es zunächst allgemeine Pflichtkurse (Core Courses), erst später erfolgt eine Spezialisierung der Teilnehmer durch die Festlegung auf bestimmte Wahlfächer (Electives). Bei zwei- und mehrjährigen Programmen sind in der zweiten Hälfte des Ausbildungsgangs oft Praxisphasen integriert. Während die nicht-konsekutiven MBA-Programme den Teilnehmern betriebswirtschaftliche Zusatzqualifikationen in General-Management-Programmen vermitteln wollen, geht es in konsekutiven Programmen eher darum, Spezialisten und Fachkräfte hervorzubringen.

Als **Zulassungsvoraussetzung** wird allgemein ein abgeschlossenes Hochschulstudium in beliebiger Ausrichtung erwartet, im Einzelfall kann aber auch der Nachweis umfassender beruflicher Kenntnisse ausreichen. Ebenso werden vielfach ein Fachhochschulabschluss sowie das erfolgreiche Studium an einer Berufsakademie bzw. einer Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie akzeptiert. Für die klassischen berufsbegleitenden Programme ist der Nachweis von mindestens zwei Jahren Berufserfahrung üblich. Schließlich müssen hinreichende Sprachkenntnisse nachgewiesen werden, etwa durch einen bestandenen TOEFL-Test (siehe Seite 51). Je strenger die Zulassungsvoraussetzungen, desto teurer und besser ist die Ausbildung. Renommierte Ausbildungsträger verlangen eine Mindest-Punktzahl im GMAT (**G**eneral **M**anagement **A**dmission **T**est) und eine ausführliche schriftliche Bewerbung mit umfassendem Motivationsschreiben. Dazu werden Empfehlungsschreiben

von mindestens einem Hochschullehrer und einem Vorgesetzten aus der Praxis erwartet, in denen ausführlich auf die Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers eingegangen werden muss. Die endgültige Aufnahmeentscheidung wird oft erst nach einem persönlichen Gespräch getroffen.

MBA-Programme werden meist von privaten Business Schools, zunehmend aber auch von Universitäten und Fachhochschulen angeboten. Das Angebot ist mittlerweile so groß, so spezialisiert und differenziert, dass es kaum möglich scheint, sich einen umfassenden Überblick zu verschaffen. Ein erster Eindruck von der Qualität eines MBA-Angebotes lässt sich durch Rankings oder persönliche Kontakte mit früheren Teilnehmern gewinnen. Interessenten sollten sich auch die Liste der Kooperationspartner aus Wissenschaft und Praxis ansehen, um auf die Qualität rückschließen zu können. Auf jeden Fall muss der MBA-Studiengang **akkreditiert** sein (siehe unten), da der Abschluss sonst nahezu wertlos ist.

TIPP Beim Besuch einer ausländischen Bildungseinrichtung über zwei oder mehr Semester sollten Sie nicht nur die im Ausland erbrachten Leistungen im Inland anerkennen lassen. Versuchen Sie, sich Ihre zuvor im Inland erbrachten Leistungen dort anrechnen zu lassen und einen ersten Abschluss zu erwerben.

Viele Teilnehmer an MBA-Programmen haben Ingenieur- oder Naturwissenschaften, Geistes- oder Sozialwissenschaften, Jura oder Medizin studiert und wollen durch die MBA-Ausbildung betriebswirtschaftliche Kenntnisse erwerben und nachweisen, um sich so für eine Managementlaufbahn in der Praxis zu qualifizieren. Sie besuchen hauptsächlich die General-Management-Kurse, selten MBA-Fachprogramme, die eher Wirtschaftswissenschaftlern zur Vertiefung dienen.

Insbesondere für Absolventen von Fachhochschulen und Akademien ist ein MBA-Studium interessant, weil der Master-Abschluss einer akkreditierten Business School mit einem Universitätsabschluss gleichgestellt ist. Auch nach einer Familienpause bietet sich die Teilnahme an einem MBA-Programm an, um so wieder auf den aktuellen Stand zu gelangen und damit die Chancen der Wiedereinstellung zu verbessern. Nach einer zwischenzeitlichen Nachfrageflaute ist in den letzten Jahren wieder ein stark zunehmender Trend zur MBA-Qualifikation zu beobachten.



ACHTUNG Von MBA-Fernstudienprogrammen ist grundsätzlich abzuraten, da sich auf diesem Wege wichtige MBA-Ausbildungsziele wie der Erwerb sozialer Kompetenzen (Teamorientierung, Kommunikationsfähigkeit, Persönlichkeitsentwicklung etc.) nicht erreichen lassen.

Ausführliche Informationen zum MBA finden Sie im Internet unter www.mba-channel.com oder www.mba.de. Ob ein Studiengang die **Akkreditierung** erreicht, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab, wie etwa dem Ziel des Ausbildungsprogramms, den Zulassungsvoraussetzungen, der Qualität des Lehrpersonals, der PC- und Bibliotheksausstattung, dem Prüfungswesen und vielem mehr. Informationen über akkreditierte wirtschaftswissen-

schaftliche MBA-Programme in Deutschland liefert die **F**oundation for **I**nternational **B**usiness **A**dministration **A**ccreditation (FIBAA, www.fibaa.de/programmakkreditierung.htm).

Promotion

Die Spitze der akademischen Ausbildung ist die Promotion. Ein Doktorgrad darf nur von wissenschaftlichen Hochschulen vergeben werden, die über das Promotionsrecht verfügen. Grundsätzlich steht die Promotion auch Absolventen einer Fachhochschule offen, allerdings muss der Absolvent einen Hochschullehrer an einer Universität finden, der sein Promotionsvorhaben unterstützt, was im Einzelfall recht schwierig werden kann.

Eine Promotion ist erforderlich, wenn eine wissenschaftliche Laufbahn an einer Universität oder eine Dozententätigkeit an einer Fachhochschule angestrebt wird. Auch wenn der Doktortitel in der Praxis meist eine untergeordnete Rolle spielt und keine eigenständige Karrierelaufbahn begründet, erhöht er statistisch betrachtet die Chance auf eine verantwortlichere Position im Unternehmen. Im direkten Kunden- oder Klientenkontakt, etwa in der Unternehmensberatung oder der Wirtschaftsprüfung, bei Selbstständigen und Freiberuflern, wird ein Doktortitel ebenfalls gern gesehen. Auch die Stelle eines Assistenten der Geschäftsleitung bzw. des Vorstandes wird meist vorzugsweise mit einem promovierten Kandidaten besetzt.

Die Aufnahme einer Promotion setzt im Regelfall ein **Prädikatsexamen** sowie die erfolgreiche Suche nach einem **betreuenden Hochschullehrer** voraus. An den großen wirtschaftswissenschaftlichen Fakultäten in Deutschland ist die Möglichkeit der Promotion häufig an eine Mitarbeiter- oder Assistententätigkeit am Institut bzw. Lehrstuhl des jeweiligen Hochschullehrers geknüpft, teilweise existieren dort auch Drittmittel- oder Stipendiatenstellen, die ebenfalls die Möglichkeit einer Promotion gewähren. Neben einem Promotionsstudium über mehrere Semester, bei dem verschiedene Leistungsnachweise zu erwerben sind, ist eine Dissertation anzufertigen, die einen (wesentlichen) Beitrag zur wissenschaftlichen Forschung leisten soll. Das Promotionsverfahren schließt nach durchschnittlich vier Jahren zunächst mit einer mündlichen Prüfung (Rigorosum) oder einer Verteidigung (Disputation) der Doktorarbeit und der anschließenden Veröffentlichung des Werkes ab.

Eine ingenieurwissenschaftliche Promotion ist nur im Ausnahmefall bei gleichzeitiger Berufstätigkeit denkbar, im Allgemeinen stellt sie eine **Vollzeittätigkeit** dar, die unter Karrieregesichtspunkten nur Sinn macht, wenn der Promovierende am Ende des Verfahrens nicht älter als 32 Jahre ist. Doktoranden sollten intrinsisch zu wissenschaftlicher Arbeit und Forschung motiviert sein, ausschließlich auf die Zukunft bezogene pekuniäre Motive führen nicht selten zum Scheitern des komplexen und sehr anspruchsvollen Vorhabens.

Eine Promotion ist natürlich auch im Ausland möglich. Im anglo-amerikanischen Raum kommen dabei der Ph.D. (**Ph**ilosophical **D**octor) sowie der DBA (**D**octor of **B**usiness **A**dministration) in Betracht. In beiden Fällen gilt ein Master-Abschluss in der Regel als Zulassungsvoraussetzung für das Promotionsstudium.

Promovierte erzielen zwar ein höheres Anfangsgehalt als Nicht-Promovierte, sind aber bei Berufseintritt auch deutlich älter. Eine Promotion ist heute keineswegs mehr eine Garantie für eine erfolgreiche Karriere, dennoch erzielen Promovierte – zurzeit noch – ein etwas höheres Lebenszeitgehalt als Nicht-Promovierte.

Web-Link

Informationen zur Promotion sind im Internet über das interdisziplinäre Promotionsnetzwerk Thesis e. V. unter https://ssl.thesis.de zu finden.

1.5.4 Aktuelle Hochschul-Rankings

CHE-HochschulRanking

Das wohl umfassendste und detaillierteste Ranking deutscher Hochschulen ist das im Internet frei zugängliche Ranking des CHE Centrum für Hochschulentwicklung. Insgesamt umfasst es 34 Fächer. Über eine Auswahl können Studierende eigene Kriterien wie „Arbeitsmarkt und Berufsbezug“, „Forschung“, „Gesamturteil“ etc. setzen. Das Ranking berücksichtigt neben den Fakten zu Studium, Lehre, Ausstattung und Forschung die Einschätzung von über 250.000 Studierenden bezüglich der Studienbedingungen an ihrer Hochschule sowie die Reputation der jeweiligen Fachbereiche unter den Professoren. Seit 2005 wird es vom Medienpartner DIE ZEIT herausgegeben. Konzeption, Datenerhebung und Auswertung unternimmt und verantwortet das CHE, während DIE ZEIT Publikation, Vertrieb und Marketing übernimmt. Das Ranking und viele weitere Informationen finden Sie unter www.che-ranking.de.

Uni-Ranking 2011 der *WirtschaftsWoche*

Im April 2011 fragte die WirtschaftsWoche die Personalchefs vieler Unternehmen: „Von welchen Universitäten und Fachhochschulen kommen die besten Absolventen?“ Die Spitzenreiter für das Fach Maschinenbau zeigt die Tabelle.

Rang	Universität	Prozent
1.	Aachen (RWTH)	68,4
2.	Karlsruhe (KIT)	44,9
3.	Darmstadt (TU)	42,9
4.	München (TU)	36,7
5.	Berlin (TU)	23,5
6.	Dresden (TU)	20,4
7.	Stuttgart	18,4
8.	Kaiserslautern (TU)	17,3
9.	Ilmenau	15,3
10.	Braunschweig (TU)	12,2

Quelle: *WirtschaftsWoche* Nr. 16 v. 18.04.2011, S. 84 ff.

Mehr Informationen zum Ranking und zu den Ergebnissen des Vorjehres-Rankings 2010 gibt es unter www.wiwo.de/management-erfolg/deutschlands-beste-unis-aus-personalchef-sicht-430954

Die deutsche Universität, die im weltweiten Vergleich Academic Ranking of World Universities in Economics/Business 2010 am besten platziert ist, ist übrigens die Universität München. Das gesamte Ranking finden Sie unter www.arwu.org.

1.6 Persönliche Qualifikationen

Die Aufgaben eines Ingenieurs sind breit gefächert, von der Grundlagenforschung über die Entwicklung bis hin zu Management-Aufgaben. Entsprechend vielfältig sind die Anforderungen. In der **Forschung** untersuchen Ingenieure beispielsweise neue physikalische und chemische Effekte, aus denen neue technische Verfahren entstehen. In der **Entwicklung** arbeiten sie mit den vorhandenen Technologien, um neue Produkte zu entwerfen und zu gestalten. Im Bereich der **Fertigung** sorgen sie dafür, dass die Einzelschritte – bei der Herstellung eines Prozessors sind es beispielsweise über 350 – störungsfrei verlaufen. Im **Vertrieb** verhandeln sie mit den Kunden und erklären ihnen die technischen Eigenschaften der Produkte. Sie kennen die Wettbewerber und ihre Angebote, suchen neue Vertriebswege und ermitteln den bestmöglichen Preis für das eigene Produkt. Im **Marketing** machen sie die verfügbaren Produkte beim potenziellen Kunden bekannt und nutzen die

Methoden der Marktbeobachtung, um herauszufinden, welche Produkte künftig gefragt sein werden. Ingenieure übernehmen auch **Managementaufgaben**, indem sie zunächst Projektteams leiten, dann Personalverantwortung übernehmen, strategische Entscheidungen für immer größere Bereiche treffen und sich schließlich im Vorstand wiederfinden. Beispielsweise besteht der Vorstand der Infineon AG zum größten Teil aus Ingenieuren.

Um diese Aufgaben zu bewältigen, muss der Ingenieur verschiedene Fach- und Führungsqualifikationen besitzen, die als Hard bzw. Soft Skills bezeichnet und im Anschluss genauer vorgestellt werden.

1.6.1 Hard Skills

Fach-, Methoden- und Handlungskompetenz

Für viele Unternehmen kommt es vor allem darauf an, dass die potenziellen Berufsanfänger die richtigen **Studienschwerpunkte** für die angestrebte Stelle gesetzt haben – selbstverständlich mit mindestens guten, besser überdurchschnittlichen Bewertungen –, um sich schnell in die praktischen Belange einarbeiten zu können. Besondere Pluspunkte sind fachbezogene Praktika während des Studiums oder einschlägige Berufserfahrungen vor bzw. nach dem Studium.

Das Berufsbild für Ingenieure ist vielfältig. Der Aufgabenschwerpunkt hängt von Unternehmen und Fachzweig ab. Hauptsächlich sind Ingenieure damit beschäftigt,

- neue Technologien zu entwickeln oder bestehende weiterzuentwickeln
- neue Maschinen und Systeme zu konstruieren
- Produktion und Projekte zu organisieren
- zu verkaufen und zu verhandeln
- Kunden zu beraten und/oder zu schulen
- selbst als Unternehmer aktiv zu werden.

Der überwiegende Teil der Ingenieure arbeitet in der **Forschung**, **Entwicklung**, **Produktion** und **Konstruktion**. Der internationale Wettbewerb fordert kurze Innovationszyklen. Hinzu kommt der wichtige Aufgabenbereich **Vertrieb**: Technisch hochwertige Produkte erfordern eine intensive Zusammenarbeit mit den Partnern und Kunden in aller Welt. Weitere Tätigkeitsfelder sind **Montage, aber auch Leitungs-, Stabs- und administrative Funktionen**. Insgesamt nimmt auch die Bedeutung des Kundendienstes immer weiter zu. **Beratung und Schulung von Kunden** erfordern eine hohe Bandbreite an ökonomischen, sozial-kommunikativen und IT-Kenntnissen.

Außerdem hängt die Tätigkeit von der Unternehmensgröße ab. In kleinen Unternehmen werden eher Generalisten benötigt, da die einzelnen Abteilungen weniger stark abgegrenzt sind. Hier wird auch besonderer Wert auf fachübergreifende – vor allem **betriebswirtschaftliche** – Kenntnisse gelegt. Außerdem werden von Absolventen sehr schnell Führungs- und Managementqualitäten erwartet – bei entsprechenden Aufstiegschancen.

In Bezug auf die **Fachkompetenz** gibt es klare Präferenzen. In den letzten Jahren waren von den Arbeitgebern vor allem gefragt:

- Konstruktionskenntnisse
- Fahrzeug-, Mess-, Vakuum- und Lasertechnik
- Arbeitsvorbereitung
- Fertigungs- und Investitionsplanung
- Projektmanagement
- Qualitätssicherung
- Elektronikkenntnisse.

An **persönlichen Kompetenzen** sind insbesondere erwünscht:

- verhandlungssicheres Englisch
- Kommunikationsfähigkeit
- Führungsqualitäten
- selbstständige Arbeitsweise
- Bereitschaft zur Mobilität (Ausland)
- zielstrebiges Studium
- Berufsausbildung vor dem Studium.

Sprachkompetenz

Im Zeitalter der Globalisierung werden von Fach- und Führungskräften Fremdsprachkenntnisse erwartet: Fundierte, durch Zeugnis oder (TOEFL-)Zertifikat nachgewiesene **Englischkenntnisse sind obligatorisch**, darüber hinaus sollte mindestens eine weitere Fremdsprache beherrscht werden. Neben Französisch, Spanisch oder Italienisch kommen heute auch Kenntnisse der russischen Sprache sowie insbesondere asiatischer Sprachen in Betracht, allen voran Chinesisch. Sprachkenntnisse sind nicht nur im Auslandsgeschäft oder bei Auslandsaufenthalten erforderlich, auch im Inland setzen sich in vielen Unternehmen Teams aus Mitarbeitern verschiedener Sprachräume zusammen, die reibungslos auch über Ländergrenzen hinweg miteinander kommunizieren müssen.

EDV-Kompetenz

Ingenieure werden bei ihren Aufgaben von hochmodernen Werkzeugen der Simulationstechnik und EDV begleitet, die eine effiziente und weltweite Aktivität ermöglichen, zum Beispiel **Simultaneous Engineering, Rapid Prototyping, CAD- und FEM-Simulationen**. Die einzelnen Werkzeuge entwickeln sich mit rasender Geschwindigkeit weiter, um die Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsprozesse oder Produktionsabläufe immer optimierter zu gestalten. Ein **professioneller Umgang** mit diesen Programmen und Werkzeugen ist daher für Ingenieure unerlässlich.

1.6.2 Soft Skills

Gute fachbezogene Qualifikationen sind heute nur mehr als notwendige Bedingungen zu betrachten, die Schlüsselkompetenzen für den beruflichen Erfolg sind in der gegenwärtigen Dienstleistungs- und Mediengesellschaft eher im **zwischenmenschlichen Bereich** angesiedelt, das heißt sowohl im Kontakt der Mitarbeiter im Betrieb untereinander als auch im Kontakt nach außen zu den Kunden sowie zu anderen Projekt- und Geschäftspartnern. Der Vermittlung dieser personenbezogenen, „weichen" Faktoren wurde von den Universitäten in der Vergangenheit viel zu wenig Bedeutung beigemessen, insbesondere im Bereich der technischen Fächer. Erst seit wenigen Jahren gibt es auch an den Hochschulen Vorlesungen, Seminare und Übungen, die sich mit diesen Inhalten beschäftigen.

Die wichtigsten elf Soft Skills

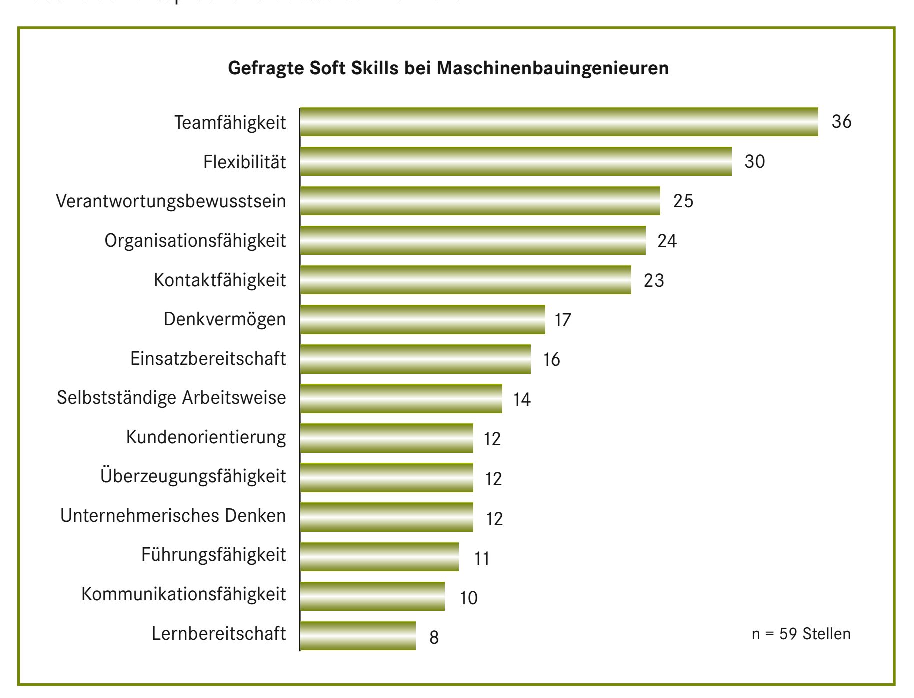
1. Kommunikative Kompetenz
2. Selbstbewusstsein
3. Einfühlungsvermögen
4. Teamfähigkeit
5. Kritikfähigkeit
6. Analytische Kompetenz
7. Vertrauenswürdigkeit
8. Selbstdisziplin/Selbstbeherrschung
9. Neugier
10. Konfliktfähigkeit
11. Überzeugungskraft/Durchsetzungsvermögen

Quelle: www.computerwoche.de/karriere/hp-young-professional/1902818; Beitrag vom 17. April 2010.

Soziale Kompetenz

Wer mit anderen Menschen zusammenarbeitet, sie zu führen hat oder sie als Kunden bzw. Klienten betreuen möchte, benötigt besondere soziale Kompetenzen. Er muss kontakt- und kommunikationsfreudig sein sowie Einfühlungsvermögen (Empathie) und einwandfreie persönliche Umgangsformen (Höflichkeit, Freundlichkeit) besitzen. Ingenieure sollten sowohl team- und kooperationsfähig als auch vertrauenswürdig und zuverlässig sein. Wer Projekte leiten und andere Menschen führen will, benötigt nicht nur Menschenkenntnis, er muss sich auch mit Führungsprinzipien und -techniken auskennen. Er muss in der Lage sein, Mitarbeiter zu motivieren, Konflikte zu managen, zwischenmenschliche Probleme zu lösen, aber auch Kritik an sich selbst zu ertragen.

Berufsanfänger können ihre sozialen Kompetenzen nicht durch ihre bisherige Berufstätigkeit dokumentieren, da sie berufliche Führungserfahrungen noch gar nicht sammeln konnten. Allerdings können sie erste ähnliche Erfahrungen im privaten Bereich erworben haben, etwa als Leiter von Jugendgruppen oder in anderen Ehrenämtern, die sie in ihrem Lebenslauf entsprechend ausweisen können.



Quelle: BA-Statistik / Bundesagentur für Arbeit

Interkulturelle Kompetenz

Vor dem Hintergrund weltweiter unternehmerischer Aktivitäten ist es für die Mitarbeiter in international agierenden Unternehmen mit guten Fremdsprachenkenntnissen allein nicht getan. Wer auf internationalen Märkten erfolgreich bestehen will, muss daneben vor allem internationale Erfahrungswerte und **interkulturelle Kenntnisse** besitzen. Ingenieure sollten unbedingt über die Sitten und Gebräuche der Länder Bescheid wissen, in denen sie agieren, um ausländische Gesprächspartner im zwischenmenschlichen Miteinander für sich zu gewinnen und sie nicht durch ungeschickte Äußerungen oder Handlungen vor den Kopf zu stoßen. Es gilt, sich auf fremde Kulturen einzulassen und ausländischen Kollegen mit Offenheit und Respekt gegenüberzutreten. Wenn man die Einstellungen und Werte von Menschen aus anderen Ländern kennt, sie versteht und respektiert, kann es zu einer fruchtbaren Zusammenarbeit kommen. Kompetentes Agieren im Kontext

anderer kultureller Wertesysteme ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Projektsteuerung im internationalen Umfeld.

Präsentations- und Kommunikationskompetenz

In einer aufgeklärten medialen Gesellschaft müssen Gesprächspartner immer wieder von der eigenen Sache überzeugt werden. Wer heute Menschen überzeugen oder gar führen will, muss einerseits ernsthaft auf sein Gegenüber eingehen können, andererseits schlagfertig und redegewandt sein, Präsentations- und Moderationstechniken beherrschen sowie logisch stringent argumentieren und eindeutig, klar und nachvollziehbar kommunizieren können. Rhetorische Kompetenz sollte durch eine angemessene und ausdrucksstarke Körpersprache noch unterstützt werden.



TIPP Als besonderer Pluspunkt wird verbucht, wenn ein Bewerber aufgrund einer Tutorentätigkeit während des Studiums oder durch andere Lehr- oder Vortragstätigkeiten überzeugende Präsentationserfahrungen belegen kann.

Persönlichkeit und Charakter

Unternehmen wählen sich ihre Mitarbeiter nicht nur nach fachlichen Aspekten aus, ein mindestens ebenso wichtiges Einstellungskriterium sind die nicht erlernbaren, **persönlichen Eigenschaften und Eigenheiten** des Bewerbers, die mit Hilfe von Einstellungsgesprächen, Assessment-Center oder psychologischen Persönlichkeitstests aufgedeckt werden sollen.

Unternehmen erwarten motivierte Mitarbeiter, die sich durch ein hohes Maß an **Eigeninitiative und Ausdauer** auszeichnen. Mit dem bestandenen Examen hört das Lernen nicht auf, deshalb müssen Hochschulabsolventen durch das Studium in die Lage versetzt werden, sich selbst immer wieder auf neue Entwicklungen einzustellen und neue Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben. Kreativität, hohe Belastbarkeit, Disziplin, große Einsatzbereitschaft und die Fähigkeit, Stress zu bewältigen, gehören zu den Basisanforderungen an Fach- und Führungskräfte.

Räumliche Mobilität und ein hohes Maß an **Flexibilität** bezüglich der Tätigkeitsinhalte sowie der möglichen Begleitumstände der Arbeit sind ebenfalls wichtige Eigenschaften. Bewerber sollten sich durch große Zuverlässigkeit, hohes Verantwortungsbewusstsein und eine sorgfältige Arbeitsweise auszeichnen. Lernbereitschaft und Zielstrebigkeit sind für Ingenieure unverzichtbar, ebenso Entschlussfreudigkeit und Durchsetzungsvermögen. Auch ein gepflegtes Äußeres wird bei Fach- und Führungskräften als selbstverständlich vorausgesetzt.

Personalchefs schauen bei ihren Einstellungsentscheidungen nicht nur auf die Studienergebnisse, sondern berücksichtigen auch etwaige **Nebentätigkeiten** während des Studiums. Ein Bewerber, der als studentische Hilfskraft an der Universität oder als studen-

tische Aushilfskraft tätig war, hat bewiesen, dass er neben der üblichen Studienbelastung weitere Belastungen tragen konnte. Auch die Mitarbeit in studentischen Gremien oder ein gesellschaftliches Engagement in sozialen, sportlichen oder politischen Organisationen wird entsprechend positiv gewürdigt.

1.7 Netzwerke öffnen Türen

Kein Mensch kann oder weiß alles, was er für eine erfolgreiche Erledigung aller ihm gegenwärtig und künftig übertragenen Aufgaben benötigt. Früher hieß es, man müsse nicht alles wissen, sondern nur wissen, wo es nachzulesen sei. Heutzutage muss man auch nicht alles wissen, sollte im eigenen Umfeld jedoch jemanden kennen, der (quasi als Telefon-Joker) weiterhelfen kann. Angesichts der zunehmenden Komplexität und Dynamik von Wirtschaft und Gesellschaft ist es für den beruflichen Erfolg einer Führungskraft von unschätzbarem Nutzen, wenn sie in ihrem Berufs- und Privatleben in eine Vielzahl von Netzwerken eingebunden ist. Nicht wenige Führungskräfte haben ihre heutige Leitungsposition einem solchen Netzwerk zu verdanken. Viele Berufsanfänger haben sich mit Hilfe eines Netzwerkes von Kontakten erfolgreich gegen andere Bewerber durchgesetzt. Ein Großteil karrierefördernder Arbeitsplatzwechsel kommt immer wieder durch **persönliche Kontakte** zustande.

Soziale Netzwerke entstehen durch gemeinsame Interessen, gleiche Grundüberzeugungen, persönliche Sympathien, gemeinsame Aktivitäten oder einfach durch Zugehörigkeit zu einer bestimmten Gruppe. Netzwerke können in relativ loser, unverbindlicher Form oder in fest institutionalisierten Verbindungen mit einem zentralen Ansprechpartner geknüpft werden. Mit einem Netzwerk lassen sich Ziele verfolgen, die über den losen Kontakt der Mitglieder und den Zusammenhalt des Netzwerkes hinausgehen, wie etwa die Förderung der beruflichen Laufbahn, die Unterstützung der Mitglieder durch Informationen oder gar das Vermitteln von Aufträgen.

Mit dem Aufbau von Netzwerken kann man täglich beginnen. Gemeinsame Mahlzeiten, Verabredungen zum Sport, Teilnahme an Freizeitveranstaltungen, Fortbildungen sowie Projektarbeiten bieten viele Möglichkeiten, den Einstieg in ein Netzwerk zu finden. Persönliche Einladungen, regelmäßige Treffen, Versendung von Grüßen und Glückwünschen zu Geburtstagen oder Feiertagen, zu Jubiläen oder erreichten Leistungen bzw. Positionen verdeutlichen das eigene Interesse an den anderen Netzwerkern.

Zum Netzwerken (Networking) gehört neben dem Aufbau des Beziehungsgeflechts die ständige **Pflege der Kontakte**. Nur wenn man längere Zeit am Netzwerk teilnimmt, mit den anderen Mitgliedern regelmäßig in Kontakt tritt, ihnen bestenfalls bereits Hilfe geben konnte, ehe man diese selbst in Anspruch nehmen möchte, wird man im Bedarfsfall erfolgreich auf Unterstützung hoffen dürfen. Wird das Netzwerk nur aktiviert, wenn man selbst gerade Hilfe benötigt, entsteht schnell der Eindruck, man nutze die Kontakte nur aus egoistischen Gründen. Wer gegen das ungeschriebene Gesetz von (zielorientierten) Netzwerken verstößt, dass Nehmen und Geben im Einklang stehen sollten, wird dauerhaft

keinen weiteren Nutzen aus den Kontakten ziehen können. Soll das Netzwerk für berufliche Zwecke genutzt werden, ist es wichtig, dort einen fachlich kompetenten, engagierten, verschwiegenen, loyalen und zuvorkommenden Eindruck zu erwecken.

!

ACHTUNG Zu den größten offenen Business-Netzwerken im Internet zählt derzeit openBC/XING (www.xing.com) – doch überlegen Sie gut, ob und wie Sie sich dort (und andernorts) präsentieren: Auch Arbeitgeber und Personalvermittler recherchieren online. Auf die Datenschutzproblematik und die Gefahren webbasierter sozialer Netzwerke, wie facebook, studiVZ, meinVZ u. a., sei an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich hingewiesen.

Netzwerke aus der Studienzeit

An deutschen Hochschulen wurde meist erst in den letzten Jahren damit begonnen, sogenannte Alumni- bzw. Absolventen-Netzwerke der ehemaligen Studierenden der Alma Mater nach anglo-amerikanischem Vorbild zu institutionalisieren und zu fördern. Durch regelmäßige, meist jährliche Treffen werden Kontakte geknüpft und aufrecht erhalten, die sich im Berufsleben oft hervorragend nutzen lassen. Bezeichnend sind ein besonderes Zusammengehörigkeitsgefühl und die Verbundenheit mit der ehemaligen Hochschule. Ergänzend oder alternativ, meist aber mit weniger innerer Bindung, können auch Stipendiatennetzwerke oder Studienfachnetzwerke wie etwa der Bereich Studenten und Jungingenieure (suj) im Verein Deutscher Ingenieure e. V (VDI), www.vdi.de, genutzt werden..

Aus besonders engen Verbindungen während des Studiums werden oft besonders intensive Netzwerke nach dem Studium. Studierende, die sich etwa in der Fachschaft, AIESEC, Market Team, Marketing zwischen Theorie und Praxis (MTP), einer studentischen Unternehmensberatung oder anderen Organisation engagiert haben, treffen sich auch nach dem Studium in unregelmäßigen Zeitabständen wieder. Besonders intensive Kontakte werden oft an Instituten oder Lehrstühlen bzw. Forschungseinrichtungen gepflegt. Wer dort als studentische oder wissenschaftliche Hilfskraft oder gar als wissenschaftlicher Mitarbeiter tätig war, bleibt oft jahrzehntelang eng mit dem „alten“ Team verbunden.

Netzwerke aus Auslandsaufenthalten

Auslandsaufenthalte sollten unbedingt genutzt werden, um Netzwerke auch mit ausländischen Bekannten zu knüpfen, auf die im Bedarfsfall zurückgegriffen werden kann, wenn etwa ein erneuter Auslandsaufenthalt ansteht oder wenn Auslandsinformationen benötigt werden. Solche Netzwerke können etwa anlässlich eines Auslandsschuljahres, einer Sprachreise, eines Auslandssemesters oder Auslandspraktikums initiiert werden. Oft gestalten sich Kontakte zu ehemaligen Studienkollegen aus MBA-Programmen besonders ergiebig. Einerseits haben sie während der Ausbildung eng zusammengearbeitet, sodass entsprechend enge Kontakte entstanden sind, andererseits verfügten die Teilnehmer

schon vor ihrer MBA-Ausbildung über mehrjährige Berufserfahrung und wussten daher die Bedeutung von Netzwerken richtig einzuschätzen und haben sie deshalb von Beginn an intensiv gepflegt. Gerade MBA-Schulen unterhalten oft Alumni-Organisationen mit vielen Mitgliedern, die sich vergleichsweise häufig kontaktieren.

Netzwerke aus Ausbildung und Beruf

Besonders nützlich können Berufsnetzwerke sein: Erste Kontakte lassen sich bereits vor dem Studium in der Ausbildung oder während des Studiums bei der Ableistung von Berufspraktika knüpfen. Werden Bachelor-, Master- oder Diplomarbeit in Abstimmung mit einem oder mehreren Unternehmen angefertigt, können dadurch Kontakte aufgebaut und später weiter gepflegt werden. Auch während des Wehr- bzw. Ersatzdienstes lernt man manchmal Menschen kennen, die für die spätere Berufstätigkeit von Bedeutung sein können. Nach dem Studium bietet es sich an, **Berufsverbänden** beizutreten, um weitere Kontakte durch regelmäßige Treffen, Versammlungen oder sonstige Zusammenkünfte aufzubauen. Auch Messen, Kongresse, Konferenzen, Tagungen, Berufsseminare und Workshops eignen sich, um hervorragende fachbezogene Netzwerke aufzubauen.

Sonstige Netzwerke

Netzwerke aus privaten oder gesellschaftlichen Aktivitäten und Interessen, das heißt aus Schule, Sport, Urlaub, Freizeit, Politik, Kirche, Verbänden und Ähnlichem sind für das Berufsleben zwar nicht unmittelbar förderlich, allerdings können so private Kontakte geknüpft werden, die sich möglicherweise später als vorteilhaft für die eigene Karriere herausstellen. Und bei aller Konzentration auf die eigenen Karriereziele sollte auch der private Ausgleich bewusst gestaltet werden.

1.8 Weiterführende Literatur

Brink, A.: *Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten*. Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten in acht Lerneinheiten, 3. Auflage, Oldenbourg, München/Wien 2007. (Inhaltsverzeichnis siehe www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de/fm/694/3-486-58512_i.pdf)

Brink, A.: *Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten in Englisch*, E-Booklet zum oben angegebenen Lehrbuch, Download unter www.oldenbourg-wissenschaftsverlag.de/fm/694/brink_e-booklet.pdf

Brink, A.: *In English, please!* Neue Anforderungen: Seminar und Abschlussarbeiten in Englisch verfassen, in: economog, Ausgabe 1/2007, online im Internet unter www.economag.de/magazin/2007/1/18+In+English,+please!

Brink, A.: *Die Abschlussarbeit in English*, in: Das Wirtschaftsstudium, 39. Jg. (2010), S. 347-348

Bundesagentur für Arbeit, *Arbeitsmarktberichterstattung: Der Arbeitsmarkt für Akademiker/-innen in Deutschland – Wirtschaftswissenschaftler/innen*, Nürnberg 2010

Die Länder der Bundesrepublik Deutschland/Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): *Studien- & Berufswahl 2010/2011*, BW Bildung und Wissen Verlag und Software GmbH, Nürnberg 2010

DAAD u. a. (Hrsg.): *Wege ins Auslandspraktikum*, 3. Auflage, Siegburg 2010, online unter http://www.wege-ins-ausland.org/netzcheckers.net

Enders, J./Bornmann, L.: *Karriere mit Doktortitel?, Ausbildung, Berufsverlauf und Berufserfolg von Promovierten*, Campus, Frankfurt/New York 2001

Gunzenhäuser, R./Haas, E.: *Promovieren mit Plan. Ihr individueller Weg von der Themensuche zum Doktortitel*, 3. Auflage, Verlag Barbara Budrich/UTB, Leverkusen/Opladen in Vorbereitung

Hahner, Markus u. a.: *Wissenschaftliches Arbeiten mit Word 2007*. Microsoft Press Deutschland, Remscheid 2009

Hahner, Markus u. a.: *Wissenschaftliches Arbeiten mit Word 2010*. Microsoft Press Deutschland, Remscheid 2010

Harm, C./von Zwehl, W.: *Betriebswirtschaftliche Studiengänge*, in: *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB)*, 6. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007

Herrmann, D./Spath, K. P. C./Lippert, B.: *Handbuch der Wissenschaftspreise und Forschungsstipendien*, 4. Auflage, ALPHA-Informationsgesellschaft mbH, Lampertheim 2006

Hoffmann, Sascha (Hrsg.): *So gelingen Seminar-, Bachelor- und Masterarbeiten: Ein Leitfaden für BWLer und VWLer.* Pd-Verlag 2008

Institut für Wissenschaftliche Veröffentlichungen (Hrsg.): *Duales Studium 2010/2011*, ALPHA-Informationsgesellschaft mbH, Lampertheim 2010

Knigge-Illner, Helga: *Der Weg zum Doktortitel. Strategien für die erfolgreiche Promotion,* 2. Auflage, Campus Verlag, Frankfurt 2009

Koepernik, C./Moes, J./Tiefel, S. (Hrsg.): *GEW-Handbuch Promovieren mit Perspektive. Ein Ratgeber von und für Doktorandinnen*, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co KG, Bielefeld 2006

Mortan/Mortan: *Bestanden wird im Kopf! Von Spitzensportlern lernen und jede Prüfung erfolgreich bestehen.* Gabler Verlag, Wiesbaden 2009

Pohl, Elke: *Keine Panik vor Blackouts. Wie Sie Bewährungsproben meistern.* Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Rompa, Regine: *Karriere am Campus. Traumjobs an Uni und FH.* Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Rückert, H.-W.: *Schluss mit dem ewigen Aufschieben*, 7. Auflage 2011, Campus Verlag, Frankfurt 2011

Stickel-Wolf, C./Wolf, J.: W*issenschaftliches Arbeiten und Lerntechniken. Erfolgreich studieren – gewusst wie!*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009

Stock, S. u. a. (Hrsg.): *Erfolgreich promovieren. Ein Ratgeber von Promovierten für Promovierende*, 2. Auflage, Springer, Berlin u.a. 2009

Wex, P.: *Bachelor und Master, Die Grundlagen des neuen Studiensystems in Deutschland*, Dunker & Humblot, Berlin 2005

Wolf, D./Merkle, R.: *So überwinden Sie Prüfungsängste*, PAL Verlagsgesellschaft mbH, 10. Auflage, Mannheim 2009

Web-Links

- Ausführliche Informationen zum wissenschaftlichen Arbeiten: www.wiwi.uni-muenster.de/bibliothek/studieren/arbeiten.html
- Erste Hilfe bei Angst, Prüfungsangst, Panikattacken, Depressionen, Scheidung, Trennung, Stress, Liebeskummer, Eifersucht, Burnout: www.palverlag.de
- Von Spitzensportlern lernen und jede Prüfung erfolgreich bestehen: www.bestandenwirdimkopf.de

2 DER BLICK AUF DEN ARBEITSMARKT

2.1 Der Arbeitsmarkt für Ingenieure

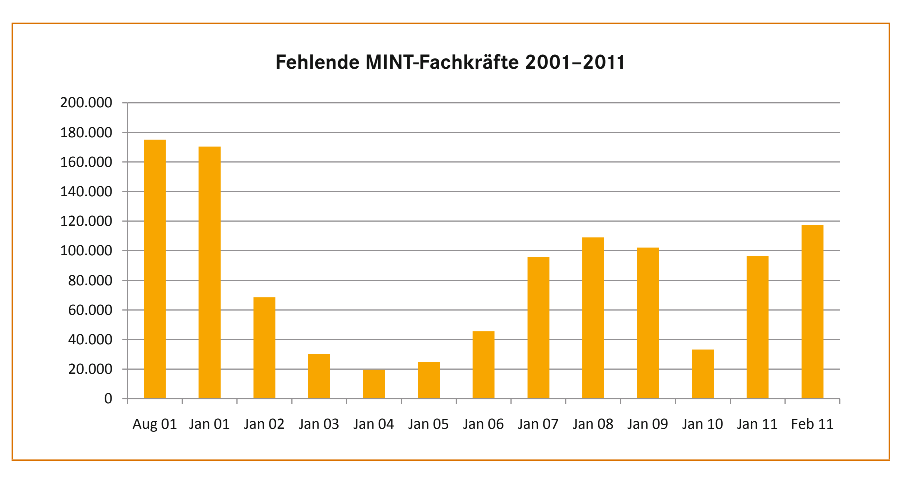
2.1.1 Ingenieure werden gesucht

„Jetzt kommt das Problem Ingenieurmangel mit voller Wucht zurück“, meinte schon im Sommer 2010 der Direktor von Deutschlands größtem technisch-wissenschaftlichen Verein, dem Verein Deutscher Ingenieure (VDI), Dr. Willi Fuchs, in einem FAZ-Interview. Sogar im Krisenjahr 2009 gab es laut Fuchs 34.000 unbesetzte Ingenieur-Stellen. Im November 2010 hat sich diese Zahl bereits wieder auf fast 47.000 erhöht, ein Ende ist auch dank des Wirtschaftsaufschwunges kaum in Sicht. 70.000 Stellen konnten nicht besetzt werden. Auch die Zahl von Arbeitslosen – meist ältere Ingenieure – ist in fünf Jahren von fast 60.000 auf rund 23.600 gesunken, wobei es nur noch 12.000 Langzeitarbeitslose gibt. Der Rest kommt meist binnen drei Monaten wieder in Lohn und Arbeit. Verstärkt wird das Problem in den kommenden Jahren durch die Demografie: „Das Durchschnittsalter der deutschen Ingenieure beträgt heute 50 Jahre“, erklärte Fuchs in dem Interview weiter. „In den kommenden zehn Jahren werden bis zu 450.000 Ingenieure den Arbeitsmarkt verlassen. Selbst unter der positiven Annahme, dass jedes Jahr 40.000 Absolventen nachkommen, können wir gerade mal den Ersatzbedarf decken. Aber der Anteil der Ingenieure an den Beschäftigten steigt.“

Die Folge: Schon heute können rund drei Milliarden € pro Jahr nicht umgesetzt werden, weil die Leute fehlen. Außerdem kann die Entwicklung von Technologien nicht ausreichend vorangetrieben werden. „Andere Länder schlafen nicht“, macht Fuchs deutlich. „Wenn eine Technologie erst einmal abgewandert ist, kann man sie kaum zurückholen.“ Zur immer noch vorhandenen Überlegenheit deutscher Ingenieure führte er aus: „Wir haben gelernt, die Dinge in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Das ist unsere Stärke, und die müssen wir ausspielen. Mittlerweile wirft zum Beispiel China Solarzellen auf den Markt, die wir zu dem Preis gar nicht produzieren können. Das heißt, wir müssen in Deutschland mehr bieten, nämlich ein komplettes intelligentes Energieverbundnetz.“

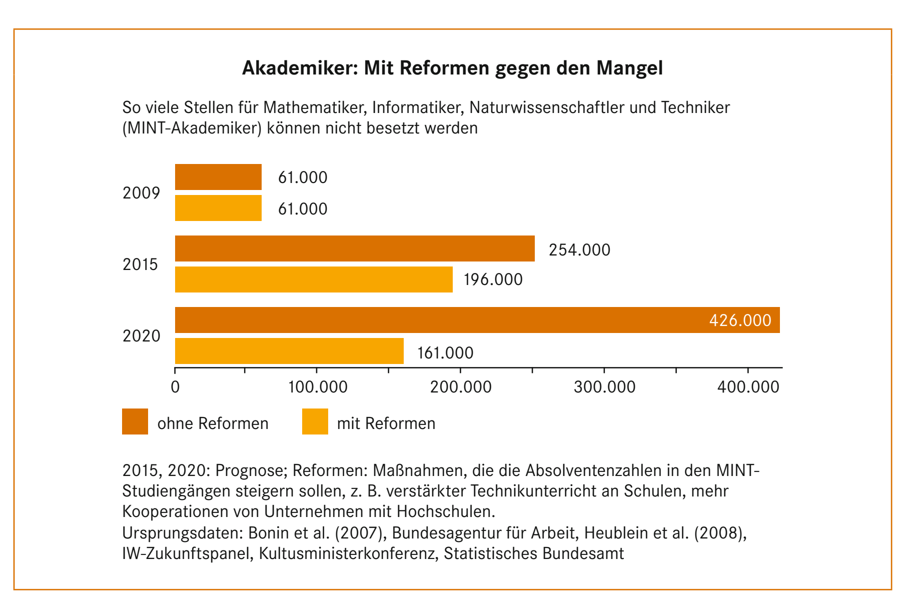
> **TIPP** Ein Ingenieurstudium mit erfolgreichem Abschluss gilt aus heutiger Sicht als Eintrittskarte in eine erfolgreiche Karriere.

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9_2, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011



Quelle: IW Medien 2011, Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Viele Unternehmen rekrutieren ihr Fachpersonal inzwischen im Ausland, nicht selten in Tschechien und Polen, andere verlagern ihre Firma ins Ausland, wo genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen. Auch gut ausgebildetes Fachpersonal ohne Studium – Kfz-Mechaniker, Elektriker, Mechatroniker u. a. –, das sich kontinuierlich weitergebildet hat, wird gern eingestellt.



Quelle: Institut der Deutschen Wirtschaft Köln

Diese Gruppe verfügt über ein großes Spezialwissen, das an deutschen Universitäten – da sind sich viele Personalverantwortliche einig – nicht immer vermittelt wird. Zudem lässt der Jugendwahn mehr und mehr nach: Viele Unternehmen besinnen sich auf erfahrene Kräfte bis etwa 50 Jahre, die aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen ihre frühere Stelle verloren haben. Die Bewerberprofile zeigen, dass unter den älteren arbeitslosen Bewerbern sehr viele fachlich durchaus auf der Höhe der Zeit sind. Allerdings müssen solche Wiedereinsteiger mit Gehaltseinbußen gegenüber ihrem früheren, oft sehr hohen Gehalt rechnen. Am gefragtesten sind derzeit Ingenieure mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung.

Zu den besonderen Möglichkeiten des Zeit- oder Leiharbeitsmarktes siehe Seite 87 ff.

Die größte Ingenieurlücke gibt es laut VDI bei den Maschinen- und Fahrzeugbauingenieuren. Die Zahl der Vakanzen stieg bis November 2010 auf 19.400, nur gut 5.000 suchten eine Arbeit. Daher nahm die Lücke hier im Vergleich zum November 2009 um 59 Prozent zu. Damit entfällt von allen gesuchten Ingenieuren gut 40 Prozent auf diese Berufsgruppe. Bei den Elektroingenieuren, die ein Viertel aller angestellten Ingenieure stellen, fehlten im November 12.300 Mitarbeiter. Bei fast 16.000 offenen Stellen waren knapp 3.500 Elektroingenieure arbeitslos.

2.1.2 Einsatzbereiche und Jobchancen

Das Stellenangebot für Ingenieure ist im Verlaufe des Jahres 2010 regelrecht explodiert. Zunahmen von zehn bis 110 Prozent verdeutlichen, wie stark Ingenieure von der Industrie nachgefragt werden. Bei der zahlenmäßig stärksten Ingenieurgruppe, den Maschinen- und Fahrzeugingenieuren, waren im November 2010 24.500 Stellen ausgeschrieben, ein Drittel mehr als im gleichen Monat des Vorjahres. Den größten Zuwachs verzeichnen die Fertigungsingenieure mit 111 Prozent, allerdings auf einem niedrigen Niveau.

So viele Stellen waren Ende 2010 für Ingenieure ausgeschrieben

	Anzahl Stellen	Veränderung zum Vormonat (%)	Veränderung zum Vorjahresmonat (%)
Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure	24.500	4,7	33,2
Elektroingenieure	15.700	4,7	41,4
Architekten/Bauingenieure	12.300	2,5	10,8
Bergbau-, Hütten-Gießereiingenieure	800	0,0	60,0
Vermessungsingenieure	500	–16,7	25,0
übrige Fertigungsingenieure	1.900	5,6	111,1
sonstige Ingenieure	13.800	4,5	68,3
Insgesamt	**69.400**	**4,0**	**37,4**

Quelle: VDI-Ingenieurmonitor, Monat November 2010

Als Einsatzgebiet für Ingenieurwissenschaftler behaupten sich an erster Stelle mit einem Anteil von knapp 60 Prozent nach wie vor produktionsnahe Aufgaben, wie technisches Management, Konstruktion, Fertigung und Qualitätskontrolle. An zweiter Position rangieren Forschung und Lehre mit zusammen 15 Prozent Anteil.

Forschung und Entwicklung: Forscher und Entwickler beeinflussen wesentlich alle Phasen des Entwicklungsprozesses von der Ideenfindung über die Konzeption bis zur Einführung. Sie werden von Konstrukteuren begleitet oder nehmen in geringem Umfang selbst konstruktive Aufgaben wahr. Konstruktions- und Entwicklungsaufgaben sind eng verzahnt und werden daher auch in den Stellenanzeigen nicht immer voneinander getrennt.

- Beliebtheit bei Absolventen: auf **Platz 1**
- Aussichten bei Bewerbung: gut
- Bevorzugte Studienfächer: Maschinenbau, Mechatronik, Feinwerktechnik, Werkstoffwissenschaften, Elektrotechnik/Elektronik, Nachrichtentechnik; aber auch Fahrzeugtechnik, Chemieingenieurwesen, Mess- und Regeltechnik, Anlagentechnik, Verfahrenstechnik, Kunststofftechnik

Projektmanagement: Die Projektleistungen müssen schnell, pünktlich, mit hoher Qualität und im Rahmen des vorgegebenen Budgets realisiert werden. Ob und wie dieses Vorhaben gelingt, entscheidet die Professionalität des Projektmanagements. Es befasst sich mit organisatorischen, informationstechnischen, technischen oder kaufmännischen Problemlösungen. Neben einem soliden fachlichen Hintergrund sind hier in erster Linie Qualitäten auf Gebieten wie Planung, Koordination, Organisation, Menschenführung, Informationsmanagement, Marketing gefragt.

- Beliebtheit bei Absolventen: **Platz 2**
- Aussichten bei Bewerbung: Anstrengung erforderlich
- Bevorzugte Studienfächer: Maschinen- und Anlagenbau, Elektrotechnik, Verfahrenstechnik, Wirtschaftsingenieure

Produktion: Bereitgestellte Roh-, Hilfs-, Betriebsstoffe und Maschinen werden in den Fertigungsprozessen unter Einsatz von Verfahren und Methoden in Produkte transformiert. Teilweise stehen für die Produktion mehrere Produktionslinien zur Verfügung. Neue Produkte und Produktionsprozesse müssen ständig eingeführt und betreut werden. Abschließend wird das physische Objekt für den Kunden bereitgestellt und eventuell vor Ort bei ihm montiert.

- Beliebtheit bei Absolventen: oberes Mittelfeld
- Aussichten bei Bewerbung: in der Arbeitsvorbereitung viele Mitbewerber; ansonsten: gut
- Bevorzugte Studienfächer: Maschinenbau, Produktions-/Fertigungstechnik, Elektrotechnik, Automatisierungs-, Kunststoff- und Verfahrenstechnik

Vertrieb/Marketing: Der Vertriebsspezialist als Türöffner zum Kunden muss besondere Persönlichkeitsmerkmale vorweisen. Die positive Gesamtausstrahlung, der selbstsichere

Auftritt und die geschliffene Rhetorik reichen aber nicht aus, die kompetenten technischen Entscheidungsträger auf der Kundenseite zu überzeugen. Wer bei seinem Vertriebsjob aus fachlicher Sicht nicht sattelfest ist, wird schnell ausgemacht und kaum als adäquater Gesprächspartner oder gar Berater ernst genommen. Ein breit gefächertes technisches Fachwissen, fundierte Branchenkenntnisse sowie eine gute Portion Kreativität gehören zu den wichtigen Qualifikationen, die ein Vertriebsingenieur einfach mitbringen muss.

- Beliebtheit bei Absolventen: Mittelfeld
- Aussichten bei Bewerbung: gut
- Bevorzugte Studienfächer: Maschinenbau, Verfahrenstechnik und Elektrotechnik

Konstruktion: Die Konstruktion nimmt eine Schlüsselfunktion in den Unternehmen ein. Das Kerngeschäft besteht aus der konstruktiven Neu- und Weiterentwicklung von Produkten, Einzelkomponenten, Werkzeugen, Betriebsmitteln, Maschinen und Anlagen. Häufig steuern Konstrukteure den Musterbau und sind an der Auswahl von Werkstoffen beteiligt. Neben technischer Sichtweise sind auch Belange anderer Organisationseinheiten wie Versuch, Arbeitsvorbereitung, Produktion, Einkauf, Vertrieb etc. gebührend zu berücksichtigen, um eine hohe Wirtschaftlichkeit zu erreichen.

- Beliebtheit bei Absolventen: Mittelfeld, leicht sinkend
- Aussichten bei Bewerbung: sehr gut
- Bevorzugte Studienfächer: Feinwerktechnik, Elektrotechnik, Fahrzeugtechnik, Verfahrenstechnik, Mechatronik, Apparatebau

Wartung, Instandhaltung, Inbetriebnahme: Hier dreht sich alles um das Erzielen einer hohen Anlagenverfügbarkeit, die Erhaltung einer hohen Betriebssicherheit, die Einhaltung von Lieferterminen und natürlich auch der Budgets. Instandhaltungs- und Wartungstechniker bzw. -ingenieure arbeiten dabei meist in fachübergreifenden Teams. Weil jeder Störfall anders aussieht, muss der Techniker oder Ingenieur über umfangreiche Erfahrungen und gutes technisches Wissen verfügen, um werkstoff-, maschinen- und apparatebezogene Lösungen für Probleme zu erarbeiten.

- Beliebtheit bei Absolventen: Mittelfeld
- Aussichten bei Bewerbung: Anstrengung erforderlich
- Bevorzugte Studienfächer: abhängig vom Unternehmen Elektro-, Maschinen-, Verfahrens-, Versorgungs-, Energietechnik

Qualitätsmanagement: In diesem Bereich geht es darum, Kundenanforderungen hinsichtlich der Produktqualität zu erfüllen, Qualitätskosten zu minimieren und Durchlaufzeiten zu verkürzen, um so zu effektiven Fertigungsprozessen zu gelangen. Dafür notwendig ist die kontinuierliche Analyse von Fertigungs- und Geschäftsprozessen sowie eingesetzter Materialien – auch bei den nicht selten weltweit verteilten Lieferanten. Schwachstellen sind zu definieren, Maßnahmen zu entwickeln, umzusetzen und zu verfolgen.

- Beliebtheit bei Absolventen: Mittelfeld
- Aussichten bei Bewerbung: Anstrengung erforderlich
- Bevorzugte Studienfächer: Maschinenbau, Elektrotechnik, Feinwerktechnik, Werkstofftechnik, Kunststofftechnik und Verfahrenstechnik, Wirtschaftsingenieure

Logistik: Die Logistik im Sinne des Supply Chain Managements verantwortet den gesamten Materialfluss im Unternehmen, vom Auftragseingang über die Beschaffung und die Produktbereitstellung bis hin zum Versand. Teilweise kommt die Betreuung externer Materialflüsse von den Lieferanten bzw. zu den Kunden hinzu. Die Logistik bildet das Bindeglied zwischen Lieferanten, Einkauf, Produktion, Versand und Kunden.

- Beliebtheit bei Absolventen: gering
- Aussichten bei Bewerbung: Anstrengung erforderlich
- Bevorzugte Studienfächer: Logistik, Maschinenbau, Wirtschaftsingenieurwesen und Produktionstechnik

2.1.3 Gefragte Abschlüsse

Drei Studienrichtungen innerhalb der Ingenieurwissenschaften haben sich seit Jahren als diejenigen etabliert, die von Industrie- und Dienstleistungsunternehmen am meisten nachgefragt werden. Die unangefochtene **Nummer 1 – der Maschinenbau** – kam auch 2010 deutlich vor den Elektro- und Bauingenieuren.

Beispiel Maschinenbau: Längst gibt es nicht mehr allein den Studiengang Maschinenbau. Durch die vielen unterschiedlichen Beschäftigungsmöglichkeiten werden auch die Studienrichtungen innerhalb des Maschinenbaus mehr und mehr aufgefächert. Es gibt zahlreiche Fachrichtungen. Hier einige Beispiele:

Fachrichtungen im Maschinenbau

- allgemeiner Maschinenbau
- Automatisierungstechnik
- biomedizinische Technik
- Elektrotechnik im Maschinenwesen
- Fahrzeugwesen/-technik
- Feinwerktechnik
- Industrial Engineering
- Konstruktionstechnik/Entwicklung
- Kraftwerkstechnik
- Kraft- und Arbeitsmaschinen
- Kunststoff- und Textiltechnik
- Land- und Baumaschinentechnik
- Luft- und Raumfahrttechnik
- Mechanical Engineering
- Mechanik im Maschinenbau
- Mechatronik
- Produktionstechnik
- Textilmaschinenbau
- theoretischer Maschinenbau
- Umwelttechnik
- Verfahrenstechnik
- Versorgungs- und Entsorgungstechnik
- Wärmetechnik
- Werkstofftechnik

Nach Auffassung vieler Personalleiter sind Ingenieure mit passender Zusatzqualifikation am besten geeignet: Sie können Kundenfragen aufgrund ihrer technischen Ausbildung sehr gut beantworten, besser als etwa Wirtschaftswissenschaftler. Daneben haben junge Maschinenbauingenieure auch gute Möglichkeiten in der Beratung sowie in der Schulung von Mitarbeitern und Kunden im Umgang mit der gelieferten Technik. Dafür werden neben betriebswirtschaftlichen und IT-Kenntnissen auch sozial-kommunikative Fähigkeiten erwartet.

Dass die Chancen im Maschinenbau gut sind, hat sich offenbar auch unter den Studenten herumgesprochen: 2010 begannen 47.134 Studierende und damit 2 Prozent mehr als im Vorjahr ein Studium im Bereich Maschinenbau/Verfahrenstechnik.

TIPP Neben sehr gutem Fachwissen sind Sprachkenntnisse, betriebswirtschaftliche Grundlagen, Kenntnisse im Projektmanagement sowie in Vertrieb und Marketing für eine Ingenieurkarriere unabdingbar.

Beispiel Elektrotechnik: Sie bestimmt das Tempo des technischen Fortschritts maßgeblich. In Deutschland hängen rund die Hälfte der Industrieproduktion und rund 80 Prozent der Exporte direkt oder indirekt von Innovationen auf dem Gebiet der Elektrotechnik/ Elektronik ab.

Elektroingenieure rangieren auf Platz 2, was die Beliebtheit betrifft. 2010 gab es erneut einen deutlichen Zuwachs an Studienanfängern um 7,5 Prozent. Insgesamt starteten 2010 21.664 junge Leute – vorrangig Männer – ein Elektrotechnikstudium. Das wird sich allerdings erst in einigen Jahren auf den Arbeitsmarkt auswirken.

Elektroingenieuren stehen neben der Elektrobranche viele andere Wirtschaftszweige offen, zum Beispiel Logistikunternehmen, Softwarefirmen, Banken, Versicherungen, Unternehmensberatungen und viele mehr. Gefragt sind hier Prozessorientierung sowie fachlich fundierte Kenntnisse, die mit Methoden- und Sozialkompetenz verbunden sind. Insgesamt gehören die starren Hierarchien und streng arbeitsteiligen Prozesse innerhalb von Unternehmen der Vergangenheit an. Ingenieure tragen somit Verantwortung für die Unternehmensstrategie als Ganzes – von der Innovationsplanung bis hin zum Vertrieb.

Beispiel Bauwirtschaft: Auch im Bereich der Bauwirtschaft werden die Aufgaben von Ingenieuren immer vielfältiger. Sie sind mit der Planung, Konstruktion und Berechnung von Bauwerken ebenso betraut wie mit der Überwachung von Bauvorhaben. 2010 sorgte vor allem der Wohnungsbau für Aufschwung, während der Wirtschaftsbau trotz der Konjunktur im verarbeitenden Gewerbe die Baubilanz belastete. Enttäuschend verlief die Entwicklung im öffentlichen Sektor. Im Ausland verdienen die deutschen Baufirmen ebenfalls gut, vor allem in Ost- und Mitteleuropa, aber auch in den USA und Südostasien. Baufirmen entwickeln sich immer mehr zu Dienstleistern und Generalunternehmern. Große Chancen bietet das **Facility Management**, das Häuser nicht nur entwirft und baut, sondern sie auch ein ganzes Häuserleben lang betreut und vermarktet. Solide Kenntnisse der Gebäudetechnik sind hierbei ebenso wichtig wie betriebswirtschaftliche und IT-Kenntnisse.

2010 starteten 13,7 Prozent mehr Studierende im Bauwesen als im Vorjahr, insgesamt 14.345.

Bauingenieure sind vorrangig tätig

- in Bauunternehmen,
- in Ingenieurbüros,
- in der Baustoffindustrie,
- im öffentlichen Dienst sowie
- in den Bau- und Immobilienabteilungen anderer Unternehmen.



ACHTUNG Da in der Baubranche fast ausschließlich in Projektteams gearbeitet wird, setzen Unternehmen neben fachlichem Know-how auch gute Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten sowie Teamfähigkeit und Präsentationstechniken voraus.

Beispiel Medizintechnik: Hier werden neben Physikern und Medizinern überwiegend Elektroingenieure, Ingenieure der Feinwerktechnik, Informatiker, Wirtschaftsingenieure und Ingenieure mit dem Schwerpunkt „Physikalische Technik“ oder Absolventen des Studiengangs „Technisches Gesundheitswesen“ gesucht. Seit einigen Jahren gibt es auch gesonderte Studiengänge „Medizintechnik“, „Biomedizintechnik“ und „Pharmatechnik“. Neben 48 grundständischen Studiengängen mehrheitlich zum Bachelor gibt es auch 30 weiterführende Master-Studiengänge, die jeder Diplom- und Bachelor-Absolvent mit passendem Abschluss auf seinen ersten Studiengang draufsatteln kann:

Master-Studiengänge Medizintechnik (Auswahl)

Hochschule	Studiengang	Internet
Universität Hannover	Biomedizintechnik	www.uni-hannover.de
FH Aachen	Biomedical Engineering	www.fh-aachen.de
TU München	Medizintechnik	www.tum.de
Hochschule Ulm	Medizintechnik	www.hs-ulm.de
HAW Hamburg	Medizintechnik / Biomedical Engineering	www.haw-hamburg.de
FH Gelsenkirchen	Mikrotechnik und Medizintechnik	www.fh-gelsenkirchen.de

Quelle: Hochschulkompass.de

Im internationalen Vergleich nimmt Deutschland auf dem Gebiet der Medizintechnik den 3. Rang hinter den USA und Japan ein. Insgesamt beschäftigt die Branche laut Bundesverband „Spectaris“ rund 87.000 Mitarbeiter und setzte rund 18 Milliarden € um, davon rund zwei Drittel im Ausland. Überdurchschnittlich hohe Ausgaben für Forschung und Entwicklung von 9 Prozent vom Gesamtumsatz zeigen die Innovationskraft der Branche.

Wer in die Branche einsteigen will, muss bereit sein, sich sehr schnell und intensiv in das spezielle Arbeitsgebiet des eigenen Unternehmens einzuarbeiten. Günstig für Interessenten ist nach Ansicht der Deutschen Gesellschaft für Biomedizinische Technik (DGBMT) ein möglichst breit angelegtes Studium ohne allzu frühzeitige Spezialisierung. Medizinisches, betriebswirtschaftliches und natürlich technisches Interesse sowie solide Fremdsprachenkenntnisse sind von Vorteil. Kreativität wird vielfach verlangt, da die Branche auf neue Ideen angewiesen ist, sowie die Bereitschaft, im Team zu arbeiten und ständig zu lernen.

Typische Tätigkeiten für Ingenieure der Medizintechnik sind:

- Marketing, Produktmanagement und Vertrieb
- Entwicklung und Service
- Applikation von Medizinprodukten
- Gerätemanagement und Instandhaltungsplanung
- Aufgaben als Medizinprodukteberater und Sicherheitsbeauftragter
- Qualitätssicherung und Schulung
- Krankenhausplanung und -einrichtung
- Klinische Forschung

Beispiel Vertrieb: Auch Unternehmen aus Industriebranchen wie Maschinenbau, Elektrotechnik und IT leben nicht nur und nicht in erster Linie davon, dass sie neue Produkte entwickeln und herstellen, sondern vom Verkauf. Daher sind in technischen Branchen Vertriebsfachleute mit fundiertem technischem Wissen nötig, die mit Kunden auf gleicher Augenhöhe verhandeln, aber gleichzeitig die betriebswirtschaftliche Komponente im Blick behalten können. Aufgrund seiner Kunden- und Marktnähe kann der Vertriebsingenieur zugleich wichtige Rückmeldungen an das Unternehmen darüber geben, welche Wünsche seine Kunden haben, welche Trends es auf dem Markt gibt und welche Entwicklungen demzufolge zukunftsfähig sind. Wer in diesen Bereich einsteigen will, ist mit einem Studium des Wirtschaftsingenieurwesens gut beraten, das genau an der geforderten Schnittstelle zwischen Technik und Wirtschaft ansetzt.

Auslandserfahrung und uneingeschränkte Mobilität sind weitere wichtige Voraussetzungen für diese Berufssparte. Vertriebstätigkeiten sind nicht selten auch Sprungbretter für eine internationale Karriere.

> **TIPP** Wer auf der Grundlage seines Ingenieurstudiums im Vertrieb tätig werden will, sollte sich parallel dazu Grundlagen in BWL, Vertrieb, Marketing, technikrelevante Fremdsprachenkenntnisse und Kommunikations- sowie Präsentationstechniken aneignen.

Absolventen der meisten Ingenieur-Studienrichtungen können davon ausgehen, dass sie nach dem Studium relativ schnell einen Job finden, vor allem in guten, aber auch in schlechten Konjunkturphasen.



ACHTUNG Trotz des nach wie vor herrschenden Ingenieurmangels sollten Absolventen und Einsteiger nicht davon ausgehen, dass die Qualifikationsanforderungen der Unternehmen an die Bewerber sinken.

Der Wettbewerb zwingt die Unternehmen, nach den bestausgebildeten Bewerbern zu suchen. Sowohl die Ausweitung der Aufgabenbereiche von Ingenieuren als auch die zunehmende Verschmelzung mit anderen Fachgebieten sowie die hohen Anforderungen an Forschung und Entwicklung machen auch künftig eine hochwertige Ausbildung zur Voraussetzung für einen reibungslosen Berufseinstieg.

2.1.4 Karrierestart per Zeitarbeit

Zeitarbeit ist längst keine Verlegenheitslösung für arbeitslose Arbeitnehmer mehr. Für die Unternehmen, die sich Arbeitnehmer „ausleihen", hat diese Form der Einstellung gegenüber festen Mitarbeitern zahlreiche Vorteile, vor allem, was die Kosten betrifft. Da der Trend generell hin zu mehr Projektarbeit geht, bei der sich kleine Teams über einen bestimmten Zeitraum intensiv mit einem abgegrenzten Problem befassen, sind Zeitarbeiter ideal: Nach Abschluss des Projekts bleiben die Unternehmen nicht auf fest angestellten Mitarbeitern „sitzen", die sie eigentlich nicht mehr benötigen. Auch vor dem Hintergrund wechselnder Auftragslagen ist die Möglichkeit attraktiv, sich kurzfristig Fachpersonal ausleihen zu können. Entsprechend ist die Zeitarbeits-Branche auf dem Vormarsch, wenngleich Deutschland im internationalen Vergleich noch Nachholbedarf hat. Im Schnitt machen Zeitarbeiter im europäischen Ausland bereits etwa 5 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aus – hierzulande sind es nur 4 Prozent.

Allerdings halten Imageprobleme der Branche noch immer viele Menschen davon ab, es über Zeitarbeit zu versuchen. Dabei sorgt ein neues Arbeitnehmerüberlassungsgesetz seit 2004 für weitgehende Rechtssicherheit bei Mindestentlohnung, Urlaubsanspruch und weiteren sozialen Leistungen. Natürlich wird versucht, alles auf niedrigstem Niveau zu halten – aber ein Mindeststandard ist gesichert. Außerdem hat Zeitarbeit für Arbeitnehmer einen weiteren nicht zu unterschätzenden Vorteil: Wechselnde Projekte in unterschiedlichen Bereichen bedeuten auch viel Wissenszuwachs, Kenntnisse und Erfahrungen in verschiedenen Branchen und Unternehmenstypen und nachgewiesene Kompetenzen wie Anpassungsfähigkeit und Teamgeist.



TIPP Ein Ingenieur, der seine Fähigkeiten über fünf Jahre innerhalb eines Zeitarbeitsunternehmens kontinuierlich weiterentwickelt, kann viel mehr Flexibilität nachweisen als der fest angestellte Kollege.

Der Zeitarbeitsmarkt wird für Akademiker immer interessanter. Doch lange Jahre stand Zeitarbeit in dem Ruf, im Wesentlichen billige, ungelernte Aushilfen oder ältere, eher chancenlose Mitarbeiter zu vermitteln. Heute ist es dagegen häufig ein Plus, wenn Bewer-

ber einen Zeitarbeitshintergrund nachweisen können. Der Begriff „Zeitarbeit“ ist übrigens irreführend, da er suggeriert, dass die Betreffenden nur auf Zeit angestellt sind. Das ist unzutreffend: Der Arbeitnehmer schließt mit seiner Zeitarbeitsfirma einen festen Arbeitsvertrag. Diese überlässt ihn für einige Monate oder Jahre einer anderen Firma, weshalb die Branche selbst von „Arbeitnehmerüberlassung“ spricht. Im Durchschnitt liegen die Einsätze zwischen sechs Monaten und drei Jahren.

> **TIPP** Gerade für Absolventen, die in harter Konkurrenz zu Kollegen mit Berufserfahrung stehen, ist Zeit- oder Leiharbeit eine echte Alternative, über die es sich nachzudenken lohnt.

Derzeit sind nach Auskunft des Bundesverbandes Zeitarbeit Personal-Dienstleistungen (BZA) rund 20.000 Ingenieure bei Zeitarbeitsfirmen unter Vertrag. Nachfrage besteht aus allen technischen Branchen, sie fällt regional allerdings unterschiedlich aus. So wird in Baden-Württemberg eher nach Ingenieuren für die Automobil-Branche gesucht, in Norddeutschland geht die Nachfrage hauptsächlich von der Luftfahrtindustrie aus.

Die 15 größten Zeitarbeitsfirmen in Deutschland

Unternehmen	Umsatz 2009 (Millionen €)	Anzahl Zeitarbeitnehmer
Randstad Deutschland, Eschborn	1.320	43.500
Adecco, Fulda	985	33.600
Manpower, Frankfurt/Main	451	20.500
Persona Service, Lüdenscheid	328	12.450
Auto Vision, Wolfsburg	287	6.500
USG People Germany, München	213	7.900
Personal GmbH	213	6.690
ZAG, Hannover	201	8.950
Orizon AG, Augsburg	187	6.450
TimePartner, Nürnberg	174	4.500
LK. Hofmann, Nürnberg	164	7.340
Tempton, Essen	160	5.100
Trenkwalder, München	145	5.500
Dekra Arbeit, Stuttgart	122,5	3.460
Amadeus AG	108,8	1.700

Quelle: Lünendonk GmbH Bad Wörishofen, Mai 2010

Die Kunden der Zeitarbeitsfirmen sind oft namhafte und renommierte Unternehmen, sodass Absolventen hier besten Gewissens einsteigen können. Allerdings sind die Anforderungen genauso hoch wie an fest angestelltes Personal. Da die Entwicklungszyklen immer kürzer werden und in immer kürzeren Zeiträumen neue Techniken eingeführt werden müssen, muss der Kandidat über aktuelles, abrufbereites Wissen verfügen. Lange Zeiten der Arbeitslosigkeit sind daher auch hier ein großes Einstellungshemmnis. Am begehrtesten sind wie auch auf dem „normalen" Arbeitsmarkt Ingenieure mit fünf Jahren Berufserfahrung.

Laut Manpower Professional Engineering in Hamburg kommen die Bewerber aus allen Altersklassen. Etwa 90 Prozent werden nach einem gewissen Zeitraum vom auftraggebenden Unternehmen übernommen. Die Bezahlung ist inzwischen weitgehend marktüblich. Frühere Tendenzen zu deutlicher Minderbezahlung sind in der Breite nicht mehr anzutreffen. Schließlich kämpfen Zeitagenturen wie alle anderen Firmen auch um gut ausgebildete Ingenieure und müssen sich daher als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Absolventen sollten dennoch Angebote von Zeitarbeitsfirmen gründlich prüfen und sich nicht auf das erstbeste einlassen.

2.1.5 Karrierechancen im Ausland

Immer mehr Unternehmen produzieren und vermarkten ihre Produkte weltweit. Um im Ausland erfolgreich zu sein, brauchen diese Unternehmen Mitarbeiter, die bereit und in der Lage sind, zumindest vorübergehend ins Ausland zu gehen und dort mit Menschen aus anderen Kulturen zusammenzuarbeiten.

Schon während des Studiums sind Auslandspraktika empfehlenswert. Sprachkurse können beispielsweise über den Deutschen Akademischen Austauschdienst (DAAD) absolviert werden. Der DAAD, aber auch öffentliche und private Förderorganisationen wie InWent (bzw. GIZ) und Leonardo, stellen für Auslandspraktika Stipendien zur Verfügung.

Web-Links

Weitere interessante Ansprechpartner:

- www.iaeste.de: Eines der weltweit größten Austauschprogramme für Praktika von Ingenieuren und Naturwissenschaftlern; in mehr als 80 Ländern.
- www.ahk.de: Die Außenhandelskammern Deutschlands in den Zielländern bieten einen übersichtlichen Service und alle relevanten Informationen.
- www.vdi.de: Der VDI bietet eine umfangreiche Liste mit Anschriften und weiterführender Literatur (Link zu „Studium").

Ein Sprungbrett ins Ausland sind die zahlreichen Trainee-Programme speziell der großen Unternehmen, da sie häufig Auslandsaufenthalte vorsehen. Auch die Karriere in einem international operierenden ausländischen Unternehmen – optimal mit geschäftlichen Kontakten nach Deutschland – kann die eigene Karriere entscheidend voranbringen.

Neben interkultureller Kompetenz und Sprachvorteilen, die ein solcher Arbeitseinsatz im Ausland mit sich bringt, eröffnen sich dadurch unter Umständen vollkommen neue berufliche Perspektiven. Grund: Unternehmen gerade aus dem angelsächsischen Raum rekrutieren ihren Nachwuchs oft aus disziplinübergreifenden Studienrichtungen. So kann ein Maschinenbauingenieur durchaus über ein IT-Trainee-Programm Karriere machen. Wichtig ist – wenn gewünscht – den richten Zeitpunkt für die Rückkehr zu planen.



ACHTUNG Wer zu lange auf einer Position in einem mittelständischen ausländischen Unternehmen ausharrt, ist auf dem deutschen Arbeitsmarkt unter Umständen nur noch schwer vermittelbar.

In einem international renommierten Unternehmen kann der Auslandsaufenthalt – zumal wenn man sich dabei in Führungspositionen hinein entwickelt hat – zur ausgesprochenen Empfehlung werden. Auch ein Aufenthalt von lediglich ein bis zwei Jahren ist in jedem Fall eine positive Bereicherung für jeden Lebenslauf. Was die Fremdsprachenkenntnisse betrifft, müssen sie brauchbar, jedoch nicht vollkommen sein. Wer zur Kommunikation in der jeweiligen Landessprache gezwungen ist, wird überrascht sein, wie schnell sich die Kenntnisse vervollkommnen. Am unbürokratischsten und einfachsten ist eine Auslandstätigkeit in einem EU-Land, da es hier kaum noch Formalitäten zu erledigen gibt. Wer den EU-Raum verlässt, sollte sich frühzeitig beim Auswärtigen Amt oder der Botschaft des jeweiligen Landes in Deutschland nach dem Procedere erkundigen.

2.2 Top-Arbeitgeber – Wer sind die besten?

2.2.1 Absolventenbarometer: So wählen die Kandidaten

2010 führte das Berliner trendence-Institut – nun schon zum 13. Mal – seine Studie *Das Absolventenbarometer* durch. Über 20.000 examensnahe Studierende der Fächergruppen Wirtschaft und Ingenieurwesen haben die Fragen nach ihren Erwartungen und Wünschen zum Thema Berufsstart beantwortet. Die Studie untersucht die Berufs-, Karriere und Lebensvorstellungen der künftigen Fach- und Führungskräfte und kann als bisher größte und umfassendste derartige Studie für sich selbst in Anspruch nehmen, „für viele Unternehmen ein unverzichtbares Instrument der Erfolgskontrolle und des Benchmarks im Personalmarketing“ zu sein. Die folgende Rangliste nennt die Platzierungen 1 bis 20 der beliebtesten Arbeitgeber bei den Ingenieurwissenschaftlern. Auf den ersten Plätzen konnten sich Audi, BMW und Porsche behaupten.

Platzierung 2011		Unternehmen	Platzierung 2010
Rang	Prozent		Rang
1	19,9	AUDI	1
2	14,7	BMW Group	2
3	12,7	Porsche	3
4	12,5	Siemens	4
5	9,1	Daimler	7
6	9,0	Volkswagen	6
7	8,5	Robert Bosch	5
8	6,7	EADS	8
9	5,6	Fraunhofer-Gesellschaft	10
10	5,4	Lufthansa Technik	–
11	4,3	E.ON	11
12	3,8	ThyssenKrupp	12
13	3,7	Deutsches Zentrum für Luft- u. Raumfahrt	12
14	3,6	BASF	15
15	3,4	Hochtief	17
16	3,3	MAN Gruppe	–
17	3,2	RWE	16
18	3,1	Solar World	14
19	2,8	Bilfinger Berger	17
20	2,6	Bayer	19

Quelle: trendence-Institut für Personalmarketing, *Das Absolventenbarometer 2010 – Deutsche Engineering Edition*, www.trendence.de; www.deutschland100.de

2.2.2 Great Place to Work: So urteilen die Mitarbeiter

Deutschlands beste Arbeitgeber 2011

Die deutsche Wirtschaftszeitung *Handelsblatt* veröffentlichte am 24. Februar 2011 die Besten-Liste „Deutschlands Beste Arbeitgeber 2011“, die jedes Jahr neu vom Great Place to Work® Institute und Partnern erstellt wird. Am Wettbewerb beteiligten sich 252 Unternehmen. Die Bewertung erfolgt durch die Mitarbeiter, die anonym über die Stichpunkte Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Identifikation und Teamgeist Auskunft geben. Das Ranking

zeigt die drei Gewinner jeweils bei den kleinen, mittleren, größeren und großen Unternehmen. Die vollständige Liste finden Sie unter www.greatplacetowork.de.

Die besten Arbeitgeber – Top 3 in Deutschland

	Unternehmen	Branche	Mitarbeiter	Homepage
Top 3 der Größenklasse 1 (50 bis 500 Mitarbeiter)				
1	noventum consulting GmbH	Information Technology – IT Consulting	83	www.noventum.de
2	atrias personal-management gmbh	Professional Services – Staffing & Recruitment	72	www.atrias.de
3	SAS Institute GmbH	Information Technology	450	www.sas.com
Top 3 der Größenklasse 2 (501 bis 2.000 Mitarbeiter)				
1	DIS AG	Professional Services – Staffing & Recruitment	1.000	www.dis-ag.com
2	domino-worldTM	Health Care – Services	520	www.domino-world.de
3	Cisco Systems GmbH	Information Technology	974	www.cisco.com
Top 3 der Größenklasse 3 (2.001 bis 5.000 Mitarbeiter)				
1	3M Deutschland GmbH	Industrial Services	3.029	www.3MDeutschland.de
2	Microsoft Deutschland GmbH	Information Technology	2.551	www.microsoft.com/germany
3	ING-DiBa AG	Financial Services & Insurance	2.916	www.ing-diba.de
Top 3 Größenklasse 4 (über 5.001 Mitarbeiter)				
1	SMA Solar Technology AG	Manufacturing & Production – Electronics	5.650	www.sma.de
2	Techniker Krankenkasse	Financial Services & Insurance – Health Insurance	11.308	www.techniker.de
3	Dow Deutschland	Manufacturing & Production – Chemicals	5.797	www.dow.com/germany/index.htm

Quelle: Great Place to Work® Institute Deutschland, 2011

Die besten Arbeitgeber in Europa

2011 zeichnete das Great Place to Work® Institute Europe zum siebten Mal auch die besten Arbeitgeber in Europa aus.

Beworben hatten sich über 1.300 Unternehmen aus 17 EU-Ländern. Die Analysemethodik entspricht der Befragung bei den deutschen Firmen und erfolgt europaweit nach denselben Kriterien. Die Ergebnisse für 2011 wurden wieder in zwei gesonderten Ranglisten dargestellt: jeweils die Top 50 der kleinen und mittleren (KMU, 50 bis 500 Mitarbeiter) sowie der großen Unternehmen (ab 500 Mitarbeiter).

Die Spitzenplätze belegen das dänische Unternehmen Frøs Herreds Sparekasse und das italienische Unternehmen Elica. Die folgenden Listen zeigen jeweils die ersten zehn vom Great Place to Work® Institute Europe gekürten Unternehmen. Die vollständigen Listen finden Sie unter www.greatplacetowork-europe.com. Dort sind auch die nationalen Ranglisten der 17 Teilnehmerländer einzusehen.

Die besten Arbeitgeber – Top Ten der KMU in Europa (50 bis 500 Mitarbeiter)

	Unternehmen	Branche	EU-Land	Homepage
1	**Frøs Herreds Sparekasse**	Finanzdienstleistungen – Versicherungen	Dänemark	www.froes.dk
2	**Reaktor innovations**	IT, IT-Beratung	Finnland	www.ri.fi
3	**Creativ Company**	Einzelhandel	Dänemark	www.cchobby.dk
4	**noventum consulting**	ITK-Technologie, IT Consulting	Deutschland	www.noventum.de
5	**Middelfart Sparekasse**	Finanzdienstleistung und Versicherungen – Banken und Kreditgewerbe	Dänemark	www.midspar.dk
6	**atrias personalmanagement**	Personalmanagement	Deutschland	www.atrias.de
7	**Baringa Partners**	Personalmanagement	Großbritannien	www.baringa.com
8	**Euro Car Parks**	Bauwesen – Immobilienverwaltung	Irland	www.eurocarparks.com
9	**Bain & Company Ibérica**	Personalmanagement	Spanien	www.bain.com
10	**Jones Lang LaSalle**	Bauwesen – Immobilienverwaltung	Irland	www.joneslanglasalle.ie

Quelle: Great Place to Work® Institute, Inc., 2011

Die besten Arbeitgeber – Top Ten der Großunternehmen in Europa (ab 500 Mitarbeiter)

	Unternehmen	Branche	EU-Land	Homepage
1	**Elica**	Möbel	Italien	www.elica.com
2	**ATP**	Finanzdienstleistungen – Versicherungen	Dänemark	www.atp.dk
3	**EMC**	IT	Irland/Polen	www.uk.emc.com
4	**DIS AG**	Personalmanagement	Deutschland	www.dis-ag.com
5	**domino-worldTM**	Health Care – Altenpflege	Deutschland	www.domino-world.de
6	**Nordea Liv & Pension**	Finanzdienstleistungen – Versicherungen	Dänemark	www.nordealivog-pension.dk
7	**Heiligenfeld Kliniken**	Health Care	Deutschland	www.heiligenfeld.de
8	**NetDesign**	IT	Dänemark	www.netdesign.dk
9	**SMA Solar Technology**	Elektronik	Deutschland	www.sma.de
10	**EnergiMidt**	Energie	Dänemark	www.energimidt.dk

Quelle: Great Place to Work® Institute, Inc., 2011

2.3 Branchen

Ingenieure finden in fast allen Branchen und Wirtschaftszweigen interessante Tätigkeitsfelder. Naturgemäß ist vor allem die Industrie wichtigster Arbeitgeber, aber auch öffentlicher Dienst, Verbände und Vereine, Beratungsfirmen, Ingenieur- und Architekturbüros, Bildungswesen sowie Finanzdienstleister bieten attraktive Arbeitsbereiche.

Wo Ingenieure arbeiten

Branche	Anteil in Prozent
Verarbeitendes Gewerbe	42
Facility Management/ Dienstleistungen für Unternehmen	24
Baugewerbe	12
Öffentliche Verwaltung	7
Öffentliche und private Dienstleistungen	4
Verkehr und Nachrichten-Übermittlung	3
Handel und Gastgewerbe	4
Energie und Wasserversorgung	3
Kredit- und Versicherungsgewerbe	1

Quelle: Bundesingenieurkammer

Im Folgenden werden die wichtigsten Branchen mit den Einstiegsmöglichkeiten vorgestellt.

2.3.1 Chemische Industrie

Die chemische Industrie produziert ein breites Sortiment für alle Lebensbereiche. Vieles davon geht als Vorprodukt in andere Branchen: anorganische Grundchemikalien, Petrochemikalien, Polymere sowie Fein- und Spezialchemikalien. Aber auch jeder Endverbraucher nutzt täglich chemische Produkte: Medikamente, Wasch- und Reinigungsmittel, Körperpflege, Lacke, Farben, Klebemittel sind nur einige Beispiele. Die Chemie ist die viertgrößte Industriebranche in Deutschland. Ihr Anteil am Umsatz des Verarbeitenden Gewerbes beträgt 10,7 Prozent. Damit liegt sie dicht hinter dem Kraftfahrzeugbau (21,7), dem Maschinenbau (12,5) und der Ernährungsindustrie (10,8).

Mit über 415.000 Mitarbeitern trägt sie maßgeblich zur Beschäftigung in Deutschland bei. Weitere 380.000 Arbeitsplätze entstehen durch die Nachfrage der Chemieunternehmen bei Zulieferern und noch einmal 200.000 durch die Nachfrage der Chemiebeschäftigten nach Konsumgütern.

Die Branche gehört als Lieferant wichtiger Vorprodukte zu den Innovationsmotoren der Industrienation Deutschland. Fast 80 Prozent ihrer Produktion gehen an Kunden aus der Industrie. Bedeutende Abnehmer sind:

- Kunststoffverarbeitung,
- Automobil- und
- Bauindustrie.

Der wichtigste Kunde ist allerdings die Chemieindustrie selbst. Entlang ihrer vielgliedrigen Wertschöpfungskette entstehen zum Beispiel aus Rohbenzin Petrochemikalien, die wiederum zu Polymeren und Spezialchemikalien weiterverarbeitet werden.

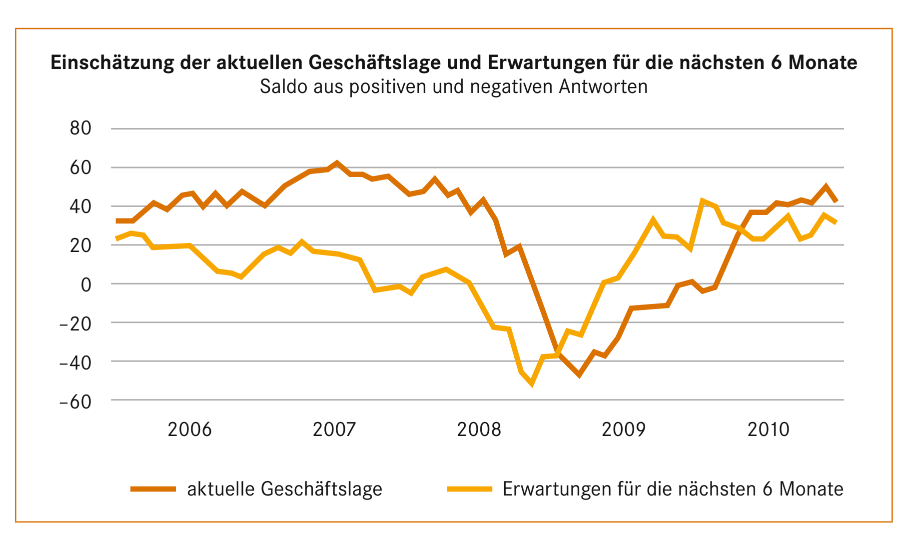
Die 10 umsatzstärksten Chemie-Unternehmen Deutschlands (2010)

Rang	Unternehmen	Umsatz (in Millionen €)	Beschäftigte
1	BASF S.E.	50.700	104.780
2	Bayer AG	31.170	108.400
3	Fresenius S.E.	14.160	130.500
4	Henkel KGaA	13.570	51.360
5	Evonik Industries	13.100	38.680
6	Boehringer Ingelheim GmbH	12.720	41.500
7	Linde AG	11.200	47.700
8	Merck KGaA	7.800	33.100
9	Beiersdorf AG	5.750	20.350
10	Lanxess AG	5.050	14.350

Quelle: VCI

Fast 9,5 Milliarden € investierte die chemische Industrie 2010 in Forschung und Entwicklung (F&E) und rangiert damit nach der Autoindustrie und der Elektroindustrie auf Platz drei. Jeder zehnte Chemie-Mitarbeiter arbeitet im F&E-Bereich. Die Chemie gilt als Motor für den Fortschritt. Ihre Ideen und Lösungen werden in anderen Branchen gebraucht. Neue Produkte oder Verfahren aus der Chemie senken die Kosten der deutschen Industrie um insgesamt knapp 11,6 Milliarden € jährlich. Und sie sorgen mit Produktneuheiten jedes Jahr für einen Umsatz in Höhe von 17,5 Milliarden €.

Um auch weiterhin als Innovationsmotor agieren zu können, benötigt die chemische Industrie bestens ausgebildete Wissenschaftler, Ingenieure und Techniker, eine effiziente Grundlagenforschung und eine innovationsfreundliche Gesetzgebung. Mehr als 30 Prozent des Personals in der Forschung und Entwicklung sind Wissenschaftler und Ingenieure, über 12.500 Personen.



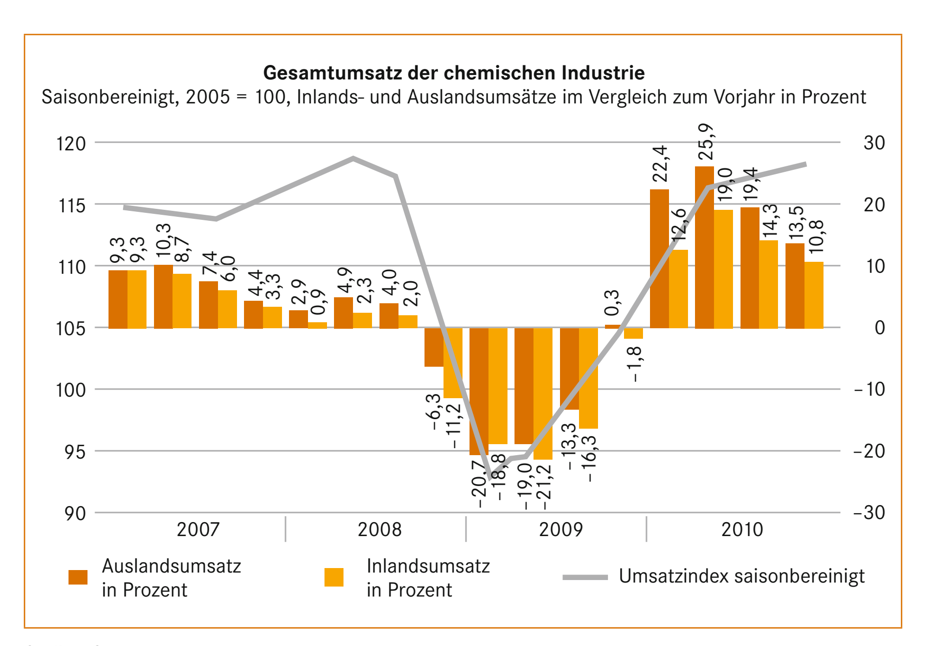
Quelle: ifo Konjunkturtest VCI 3/2011

Die Struktur der Branche ist klein und mittelständisch geprägt. Rund 2.000 Unternehmen gehören dazu – einige wenige weltbekannte, namhafte Großunternehmen und mehr als 90 Prozent kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 500 Beschäftigten. Bei ihnen arbeitet jeder vierte Chemiearbeiter; sie sind also wichtige Arbeitgeber. Außerdem erwirtschaften sie jeden vierten Euro. Im Unterschied zu anderen Branchen ist der Mittelstand in der Chemie nicht in erster Linie Zulieferer, sondern Kunde der Großunternehmen.

In den letzten Jahren ist die chemische Industrie mit 2,5 Prozent pro Jahr genau so schnell wie der Durchschnitt des Verarbeitenden Gewerbes gewachsen. Noch schneller wuchsen nur die Automobilproduktion und die Elektronikindustrie. 2010 erzielte sie mit 11 Prozent den stärksten Produktionszuwachs seit 1976.

Die deutsche Chemieindustrie ist **in Europa die Nummer 1**, vor Frankreich und Großbritannien. Sie hält einen Anteil von 25 Prozent der europäischen Chemieproduktion. Wichtige Impulse für die Entwicklung gibt es durch die wieder anziehende Auslandsnachfrage. Deutschland profitiert davon, indem es exportiert und im Ausland investiert. Seit 1991 haben sich die deutschen Chemie-Exporte mehr als verdoppelt. Rund 55 Prozent ihrer Produkte verkauft die deutsche Chemieindustrie ins Ausland. Fast zwei Drittel in die 26 EU-Länder, 14 Prozent in die NAFTA-Region, acht Prozent nach Asien – Tendenz hier steigend. Die EU ist nach wie vor der wichtigste Markt.

Aber nicht nur über den Export sind die deutschen Chemieunternehmen auf dem Weltmarkt präsent. 1.380 Unternehmen mit rund 381.000 Beschäftigten hat die chemische Industrie im Ausland und erzielt damit einen Umsatz von fast 150 Milliarden €. Die wichtigsten Auslandsstandorte liegen in der EU, aber auch die asiatischen Schwellenländer werden immer wichtiger.



Quelle: VCI 3/2011

Der globale Wettbewerb ist hart. Die Unternehmen strukturieren unter diesem Druck ihre Geschäftsfelder neu, bauen Kerngeschäfte aus und lagern Randaktivitäten aus. Das führt zu einer stärkeren Spezialisierung und Aufspaltung der Unternehmen. Ein weiterer Trend ist die vermehrte Übernahme vor allem von Pharmaunternehmen durch ausländische Hersteller bzw. die Beteiligung von Finanzinvestoren an Chemieunternehmen.

Die deutsche Chemie kann nicht über Billiglöhne oder Rohstoffe konkurrieren. Ihr strategischer Vorteil beruht auf ihrer **hervorragenden Wissensbasis**, die in den Forschungsabteilungen und Forschungseinrichtungen sowie bei ihren Mitarbeitern international einmalig gebündelt ist. Die Forschung in den Unternehmen ist in den letzten Jahren anwendungsorientierter geworden, während die Grundlagenforschung vorzugsweise in den öffentlichen Forschungsinstituten stattfindet.

TIPP Wer in die chemische Industrie einsteigt, findet attraktive Bedingungen vor. Aufgrund der hohen Produktivität und des hohen Bildungsniveaus sind die Löhne und Gehälter hoch.

Ein Arbeitnehmer geht im Schnitt mit knapp 49.000 € brutto nach Hause – und bekommt damit rund 20 Prozent mehr als der Durchschnitt im verarbeitenden Gewerbe. Ingenieure steigen mit rund 42.600 € ein. Ihr Anteil an allen Akademikern in der chemischen Industrie beträgt 23 Prozent. Der Einstieg erfolgt meist direkt oder über ein Trainee-Programm.

Beispiel Boehringer Ingelheim: Jährlich werden in Deutschland rund 100 Hochschulabsolventen aus den Fachbereichen Natur-, Ingenieur- und Wirtschaftswissenschaften sowie Informatik eingestellt. Neben dem Direkteinstieg beispielsweise als Laborleiter, Pharmaberater, Referent Controlling oder Betriebsassistent gibt es in den Bereichen Biopharmazie, Finanzen, Pharma-Herstellung, Personal und Marketing auch die Möglichkeit, bereichsbezogen eine Traineeausbildung zu durchlaufen. Für die Dauer von 24 Monaten gibt es einen befristeten Arbeitsvertrag. Trainees werden in den operativen Arbeitsablauf integriert und lernen die wichtigsten Kernbereiche, unterschiedliche Prozesse und Strukturen kennen und sollen so ein abteilungs- und fachübergreifendes Kommunikationsnetzwerk aufbauen.

Gefragt sind für alle Positionen Absolventen aus den Fachbereichen Chemie, Pharmazie, Biotechnologie, Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftsmathematik und -informatik, Medizin sowie Agrarwissenschaften und Veterinärmedizin. Ingenieure beginnen vor allem in den Bereichen

- Produktion und Technik
- Verfahrensentwicklung
- Umweltschutz
- Investitions- und Projektmanagement
- Supply Chain Management/Logistics



Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.boehringer-ingelheim.de/job_und_karriere.html

2.3.2 Elektroindustrie

Die Elektrotechnik- und Elektronikindustrie ist mit ihrem breiten Produktspektrum weltweit die größte Branche und erzielt zudem überdurchschnittliche Wachstumsraten. Dies gilt für die vergangenen Jahre und vieles spricht dafür, dass dies auch – von Konjunkturschwankungen abgesehen – so bleiben wird.

Die globale Nachfrage nach Erzeugnissen der Elektroindustrie wird maßgeblich durch die **Ausrüstungsinvestitionen** bestimmt. Da deren Elektrotechnik- bzw. Elektronikanteil steigt, nimmt der Elektromarkt stärker zu als andere Branchen. Zusätzlich treiben der immense technische Fortschritt, neue Märkte in Asien, Lateinamerika sowie Mittel- und Osteuropa und eine daraus resultierende zunehmende Wettbewerbsdynamik das Wachstum stark voran.

Weltweit wird die Entwicklung des Elektrotechnik- und Elektromarktes von der sogenannten Industrie-Elektronik (Bauelemente, Informations- und Kommunikationstechnik, Messtechnik und Prozessautomatisierung, KFZ-Elektronik, Medizintechnik) sowie der damit verbundenen Entwicklung von Software und Services bestimmt. Der Weltelektromarkt ist

ein ausgesprochener „Triademarkt“, von dem mehr als ein Drittel auf die USA, knapp 30 Prozent auf Asien und ebensoviel auf die EU entfallen. Der deutsche Anteil beträgt rund 6 Prozent.

2010 stieg der Umsatz gegenüber 2009 um 12 Prozent auf 162 Milliarden € – nach 145 Milliarden € im Krisenjahr 2009. Dennoch ist man noch weit vom 2008er Ergebnis – 182 Milliarden € – entfernt.

Die Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind überdurchschnittlich. Jedes Jahr fließen 10 Milliarden € – mehr als ein Fünftel aller F&E-Aufwendungen in Deutschland. Ein wichtiges Aufgabenfeld sieht die Branche auf dem Gebiet der Energieeffizienz. Schon heute bietet die Industrie nach Auffassung des ZVEI zahlreiche Lösungen für den Klimaschutz, um jährlich rund 40 Milliarden Kilowattstunden Strom einzusparen. Die Produkte seien zwar weitgehend auf dem Markt, allerdings fehle es an Akzeptanz.

Neben dem Einsatz hochinnovativer Technik sind gut ausgebildete Ingenieure in hinreichender Anzahl für mehr Wachstum und Beschäftigung notwendig. Ingenieure stellen einen Anteil von deutlich über 20 Prozent an allen Beschäftigten. Laut ZVEI wirkt der anhaltende **Ingenieurmangel als Wachstumsbremse**.

Vor allem Elektroingenieure werden gesucht (33 Prozent). Danach kommen Maschinenbau-Ingenieure (20 Prozent), Wirtschaftsingenieure und Wirtschaftsinformatiker (12 Prozent) und andere Akademiker (35 Prozent). Einsatzfelder sind F&E (43 Prozent), Produktion (21 Prozent), Vertrieb (21 Prozent), produktbegleitende Dienstleistungen (13 Prozent) sowie Unternehmensleitung (2 Prozent).

Kennzahlen der deutschen Elektroindustrie 2010

Gesamtumsatz:	162 Milliarden €
Mitarbeiter:	815.000
Investitionen in F & E:	10 Milliarden €
Wachstumsträger:	Automatisierungsbranche, Energietechnik, Medizintechnik

Quelle: www.zwei.org, Stand Ende 2010

Ingenieure steigen in Unternehmen der Elektroindustrie direkt oder über ein Trainee-Programm ein. Im Schnitt verdienten Ingenieure, die neu in der Elektrotechnik-/Elektronikbranchen anfingen, 2009 40.700 € brutto im Jahr.

Beispiel Miele: Für Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Fachrichtungen werden individuell auf den Bewerber zugeschnittene Einsteiger-Programme geboten. Talentierte Bachelorabsolventen lernen in zwei Jahren verschiedene Unternehmensbereiche kennen oder starten sofort mit einem Masterstudium, intensiv vom Unternehmen begleitet. Masterabsolventen durchlaufen ein individuelles Trainee-Programm mit Stationen im In- und Ausland sowie mit überfachlicher Ausbildung. Direkteinsteigern wird eine systematische

und individuelle Einarbeitung geboten. Sie beginnen „on-the-job“ und erhalten bereits an ihrem ersten Arbeitstag grundlegende Hinweise zum Unternehmen. Darüber hinaus finden gezielte Informationsveranstaltungen statt, in denen sie Wissenswertes über das Unternehmen, zum Personalwesen oder zu den Sozialleistungen erfahren und in denen sich unterschiedliche Fachbereiche mit ihren Aufgaben und Funktionen vorstellen. Die individuelle Einarbeitung in die Aufgabe der neuen Stelle ergibt sich aus den Anforderungen einerseits und dem jeweiligen Qualifikationsstand andererseits. Bei Bedarf wird ein individueller Einarbeitungsplan erstellt, der ein intensives Kennenlernen des neuen Fachbereichs und angrenzender Funktionen ermöglicht.


Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www1.miele.de/de/jobs

Beispiel Siemens: Siemens ist ein international aufgestelltes Unternehmen mit rund 400.000 Mitarbeitern sowie Hunderttausenden von Lieferanten und Partnern in über 190 Ländern. Gesucht werden Absolventen aus den Bereichen Elektrotechnik, Informatik, Maschinenbau, Physik, Wirtschaftswissenschaften, Wirtschaftsingenieurwesen und Wirtschaftsinformatik.

Beim Direkteinstieg wird für jeden neuen Mitarbeiter ein individueller Plan mit ersten Aufgaben und organisierten Einarbeitungsmaßnahmen entwickelt. Tätigkeiten und Fortschritte werden regelmäßig mit dem persönlichen Betreuer (Patensystem) und der Führungskraft besprochen. Je nach Aufgabengebiet stehen Weiterbildungsmaßnahmen auf dem Programm, die sich eng an fachlichen, aber auch an allgemeinen Zielen wie Vortragstechniken oder Arbeitsmethoden orientieren. Das zweijährige Siemens Graduate Program (SGP) richtet sich an den Führungsnachwuchs. Es bereitet auf spätere Managementaufgaben – allgemeiner Art oder im technischen Bereich – vor und wurde für ambitionierte Berufseinsteiger mit Hochschulabschluss entwickelt. Es gliedert sich in drei Abschnitte von je acht Monaten, von denen einer im Ausland angesiedelt ist. In den jeweiligen Stationen wird an eigenen Aufgaben in mindestens zwei verschiedenen Tätigkeitsbereichen gearbeitet – zum Beispiel im Einkauf und der Entwicklung oder im Vertrieb und im Marketing. Der Schwerpunkt des Programms liegt bei den Arbeitseinsätzen.


Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.siemens.de/jobs/seiten/home.aspx

2.3.3 Informations- und Kommunikationswirtschaft

Die ITK-Wirtschaft ist breit gefächert. Folgende Marktsegmente gehören dazu:

- Elektronische Bauelemente: Halbleiter, Leiterplatten, elektromechanische und passive Bauelemente
- IT-Hardware: Computer-Hardware und Bürotechnik

- Digitale Consumer Electronics: Flachbild- und Projektionsgeräte, DVD-Geräte, digitale Camcorder, MP3-Player und Ähnliches
- Software: System Infrastructure Software und Application Software
- IT-Services: Beratung, Implementierung, Operations Management, Support Services
- TK-Endgeräte: Telefonapparate, Mobiltelefone, Fax- und andere Endgeräte
- TK-Infrastruktur: Datenkommunikations- und Netzinfrastruktur wie LAN-Hardware, andere Datenkommunikations-Hardware wie Breitbandzugang, Modems, ISDN Terminal Adapter und anderes Equipment etwa für Call Center
- Festnetzdienste: Festnetztelefonie, Datendienste im Festnetz wie paketvermittelte Dienste, Internetzugang, Breitband-Dienste
- Mobilfunkdienste: Umsätze aus Diensten des Mobilfunknetzes wie Mobile Data Networks, Mobile Satellite Services, SMS, mobile Internet-Dienste
- Neue Medien: Interactive and Non-interactive Digital Online Media, Digital Offline Media, Digital Media Advertisement, Umsätze aus Digital Media und E-Diensten, Equipment und Software für Digital Media und E-Dienste.

Im Jahr 2010 arbeiteten im gesamten ITK-Sektor rund 843.000 Menschen, rund 8.000 mehr als im Vorjahr. Der Großteil der Jobs existiert bei mittelständischen Software-Häusern und IT-Dienstleistern.

Nach wie vor wird also gut ausgebildetes Personal dringend gesucht. Die Beschäftigung in den einzelnen Bereichen der ITK verteilt sich wie folgt:

Erwerbstätige in der ITK-Branche nach Segmenten (2010)

Informationstechnik	
IT-Hardware:	29.500 (–1,3 Prozent)
Software und IT-Services:	580.000 (+2,9 Prozent)
Telekommunikation	
TK-Hardware	51.000 (–4,9 Prozent)
Telekommunikationsdienste:	178.000 (–2,7 Prozent)

Quelle: BITKOM

Im Jahr 2010 erzielte die ITK-Branche in Deutschland Umsätze in Höhe von knapp 142 Milliarden €. Damit gehört sie zu den tragenden Säulen der Wirtschaft. Für 2011 wird ein Wachstum um 2 Prozent auf 144,5 Milliarden € erwartet. Auch Ingenieure und Informatiker werden wieder vermehrt gesucht.

Der Fachkräftemangel der vergangenen Jahre führte bereits zu volkswirtschaftlichen Schäden in Milliardenhöhe. Ein Viertel der IT-Unternehmen mit offenen Stellen musste Aufträge ablehnen, weil keine geeigneten Mitarbeiter verfügbar waren. Daher fordert BITKOM, den naturwissenschaftlich-technischen Unterricht an den Schulen zu stärken und

Informatik als Pflichtfach in der Sekundarstufe I zu etablieren. Außerdem wird eine Erleichterung für Zuwanderer gefordert. 40 Prozent der Unternehmen würden ausländische Spezialisten einstellen.

2011 wollen zwei Drittel der Firmen neue Stellen schaffen. Besonders Software-Häuser und IT-Dienstleister suchen neue Mitarbeiter. Damit verstärkt sich auch der Fachkräftemangel wieder: Für jedes zweite Unternehmen ist laut Branchenbarometer vom Dezember 2010 des BITKOM der Mangel an hochqualifizierten Spezialisten das größte Wachstumshemmnis. Anfang 2010 gab es rund 28.000 offene Stellen. BITKOM-Präsident Prof. Scheer plädiert für eine geregelte Zuwanderung von Spitzenkräften.

2010 stieg die Zahl der Studienanfänger im Fach Informatik um 3 Prozent auf 39.400. Davon wird nach der aktuellen Abbrecherquote voraussichtlich weniger als die Hälfte einen Abschluss in diesem Fach erreichen. In der weit fortgeschrittenen Umstellung der Abschlüsse auf Bachelor und Master sehen viele jedoch eine Chance, die Studiengänge zu modernisieren und die Studienzeiten zu verkürzen. Notwendig sei dabei weniger theoretisches Wissen als vielmehr Praxisbezug und die Vermittlung von branchenspezifischem IT-Know-how. Die Studierenden sollten zudem die Möglichkeit haben, persönliche Fertigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit und Fremdsprachen gezielt zu entwickeln.

1. Die Branchenstruktur

Der deutsche Maschinen- und Anlagenbau ist mit 912.000 Mitarbeitern (2010) der größte industrielle Arbeitgeber des Landes. Erst danach folgen Elektrotechnik, Fahrzeug- und Chemieindustrie.

Die Maschinenbaubranche ist nach wie vor mittelständisch geprägt. Zwei Drittel der Unternehmen haben weniger als 100 Beschäftigte, nur 2 Prozent mehr als 1.000 Mitarbeiter.

Der Trend im Maschinenbau, zunehmend im Ausland zu produzieren, wird sich fortsetzen. Auch kleinere Mittelständler haben in den letzten Jahren ihre Fertigungstiefe in Deutschland reduziert und im Ausland eingekauft. Die mittleren und größeren Firmen haben inzwischen alle produzierende Auslandstöchter. Allein die VDMA-Mitgliedsfirmen sind in 80 Ländern der Welt aktiv und mit 3.200 Tochtergesellschaften vor Ort tätig. Gleichzeitig bleibt im Maschinen- und Anlagenbau die Einzel- und Kleinteilefertigung vorherrschend, während sich im Fahrzeugbau oder in der Elektrotechnik Großserienfertigung mit standardisierten Komponenten durchgesetzt hat.

Insgesamt ist der deutsche Maschinenbau exportorientiert. Kein Land der Welt exportiert so viele Maschinen ins Ausland wie Deutschland. Knapp 75 Prozent des Maschinenumsatzes gehen ins Ausland. Der Export hat sich nach einem erheblichen Rückgang im Jahr 2009 im vergangenen Jahr wieder auf 123 Milliarden € gesteigert, vor allem der Absatz nach China kletterte um fast ein Drittel.

In diese Ländergruppen transportierte Deutschland Maschinen

Ländergruppe	Lieferungen 2009 (in Milliarden €)	Veränderung zu 2008 (in Prozent)
Europa	62,1	–29,4
EU-27	48,4	–28,6
Europa-15	33,8	–27,1
Afrika	3,8	–12,4
Asien	29,6	–5,6
Nordamerika	9,3	–28,6
Lateinamerika	4,6	–20,5
Australien/Ozeanien	1,6	–14,1

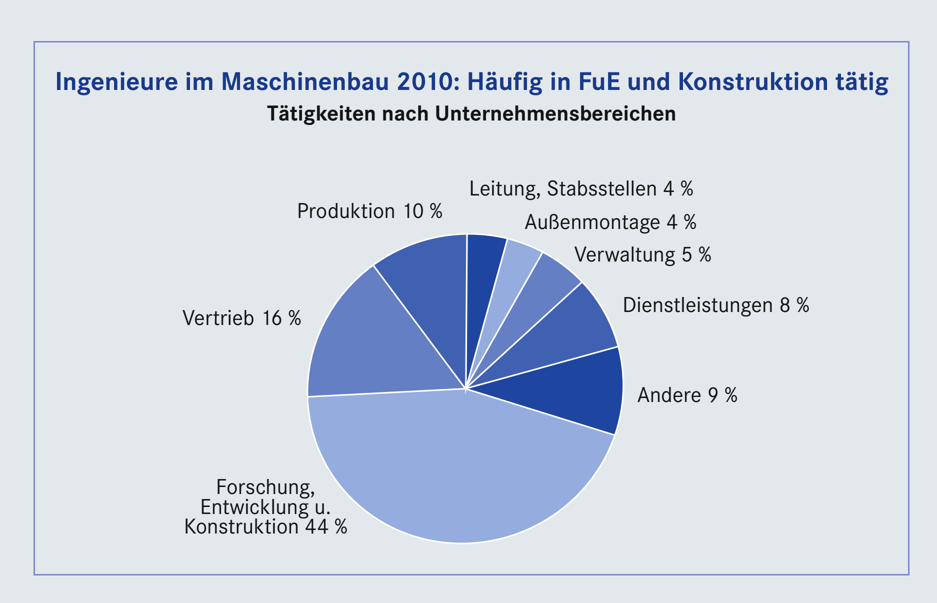
Quelle: Maschinenbau in Zahlen und Bildern 2010

Ausblick 2011: Branche erwartet zehn Prozent Produktionswachstum

„Für das laufende Jahr 2011 gehen wir von einer Fortsetzung des Aufschwungs aus. Wir rechnen mit einem realen Wachstum der deutschen Maschinenproduktion in der Größenordnung von zehn Prozent“, erklärte der VDMA Präsident. „Ein wesentlicher Teil dieses Zuwachses geht darauf zurück, dass die Produktion bis Ende des Jahres 2010 schon sehr stark angezogen hat – es gibt also einen sogenannten ‚statistischen Überhang‘. Mit anderen Worten: Wir sind mit einem gehörigen Schwung in das Neue Jahr gestartet. Einen Schwung, den wir gut gebrauchen können und der hoffentlich noch eine Zeit lang anhalten wird“, so Lindner. „Für den Fall, dass sich diese Prognose erfüllt, werden wir 2011 in Summe aber immer noch neun Prozent unter dem Wert von 2008 liegen.“

2. Forschung und Entwicklung

Der Maschinen- und Anlagenbau ist eine Hightech-Branche, die in besonderem Maße von Erfolgen in Forschung und Entwicklung abhängig ist. 2009 gab die Branche 5,5 Milliarden € für Forschung und Entwicklung aus, 2010 wurde ein ähnliches Ergebnis erzielt. Insgesamt wird ein Anteil von gut 3 Prozent vom Umsatz forschender Maschinenbau-Unternehmen in die Forschung und Entwicklung gesteckt. Sie findet fast ausschließlich in den Unternehmen statt. Vor allem kleinere Unternehmen haben ihre F&E-Aufwendungen in den letzten zehn Jahren deutlich – fast um 25 Prozent – erhöht.



Quelle: VDMA-Ingenieurerhebung 2010

3. Ingenieure im Maschinenbau und ihr Arbeitsmarkt

Über 165.000 Ingenieure aller Fachrichtungen und Informatiker sind im Bereich Maschinen- und Anlagenbau nach VDMA-Angaben tätig. Der Anteil der Ingenieure an allen Beschäftigten der Branche steigt ständig. Gegenwärtig sind es 16,1 Prozent. Damit ist der Maschinen- und Anlagenbau der wichtigste Arbeitgeber für Ingenieure überhaupt. Und der Bedarf wächst weiter. Die Innovationsbranche Maschinenbau kann ihre internationale Wettbewerbsfähigkeit nur erhalten, wenn der Nachwuchs an exzellent ausgebildeten Ingenieuren auch in der Zukunft gesichert ist.

Besonders hoch ist der Ingenieur-Anteil in nicht produzierenden Unternehmen (35,3 Prozent), während er in Unternehmen mit Serienfertigung geringer ausfällt. Nach vorsichtigen Schätzungen wird der Bedarf mittelfristig pro Jahr bei 5.000 bis 6.000 Ingenieuren und Informatikern verschiedener Richtung liegen.

Was machen Ingenieure im Maschinenbau?

Ingenieure

- entwickeln neue Technologien oder bestehende weiter,
- konstruieren Maschinen und Systeme,
- organisieren Produktion und Projekte,
- verkaufen und verhandeln,
- beraten und schulen Kunden,
- sind selbst aktive Unternehmer.

Weitere wichtige Arbeitgeber für Maschinenbauingenieure sind insbesondere der Fahrzeugbau und andere Branchen des produzierenden Gewerbes, aber auch Ingenieurbüros.

Laut VDA bleiben Forschung, Entwicklung und Konstruktion die Hauptaufgaben von Ingenieuren im Maschinen- und Anlagenbau: Mit 44 Prozent sind hier fast die Hälfte der Ingenieure in diesen Bereichen tätig. 16 Prozent sind vorrangig mit Vertriebsaufgaben befasst. Hochgerechnet sind in diesen beiden Kernbereichen gut 74.500 bzw. 26.500 Arbeitnehmer beschäftigt.

Was die Tätigkeitsschwerpunkte betrifft, nehmen bereichsübergreifende Aufgaben, Team- und Projektarbeit weiter zu, sodass eine eindeutige Zuordnung zunehmend schwerer fällt. Das sieht man schon daran, dass der Anteil nicht näher spezifizierter Bereiche („Andere“) seit Jahren wächst: Er beträgt 9 Prozent, im Jahr 2001 waren es noch 3, im Jahr 2004 6 Prozent.

So verteilen sich die 167.500 Ingenieure im Maschinenbau

Tätigkeitsbereich	Anzahl
Unternehmensleitung/Stabsstellen	7.400
Forschung, Entwicklung, Konstruktion	74.500
Produktion und Hilfsbetriebe	16.200
Vertrieb	26.500
Außenmontage, Inbetriebnahme	5.800
Dienstleistungen	13.700
Allgemeine Verwaltung	7.900
Andere Bereiche	15.500

Quelle: VDMA-Ingenieurbefragung 2010

Die Arbeitslosigkeit unter Maschinen- und Fahrzeugbauingenieuren ist mit Ausnahme des Jahres 2009 dramatisch gesunken. Standen noch 1996 rund 141.000 beschäftigten mehr als 25.000 arbeitslose Ingenieure gegenüber, war 2009 das Verhältnis 150.300 zu 5.400. Bei den unter 35-Jährigen, die gegenwärtig mehr als 34.000 der Maschinenbau- und Fahrzeugingenieure stellen, waren rund 1.700 arbeitslos. Seit Mai geht die Arbeitslosigkeit wieder zurück.

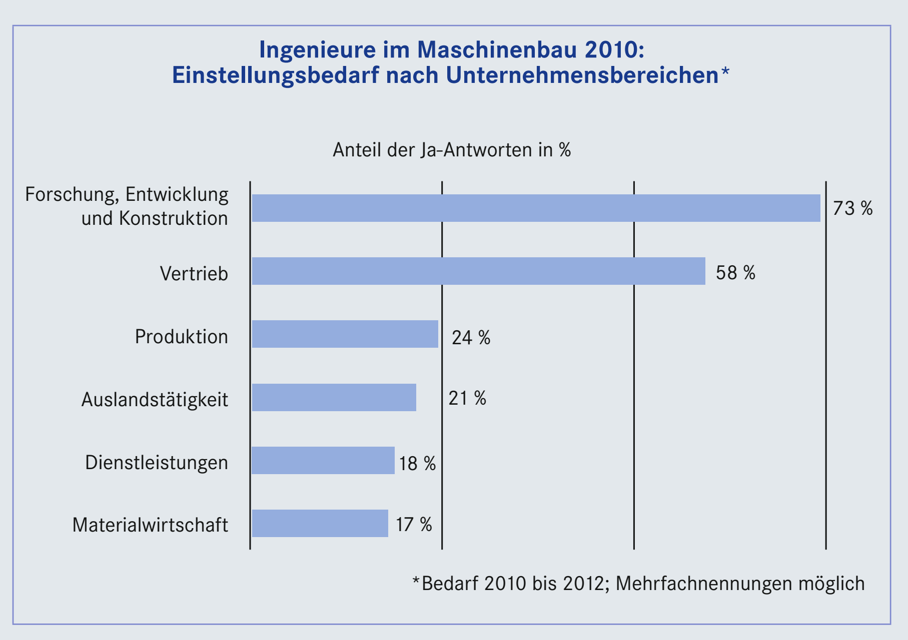
Nur gut 7,1 Prozent der Maschinenbauingenieure sind weiblich. Zwar lag dieser Anteil mit 5,8 Prozent 2007 noch niedriger. Dennoch fällt die Zahl der beschäftigten Maschinenbauingenieurinnen insgesamt niedrig aus, blickt man auf die gewachsenen Absolventinnenanteile von 19 Prozent im Jahr 2009. Gerade im Hinblick auf eine Bewerberverknappung im Ingenieurwesen zeigt sich hier die vorhandene Reserve am Arbeitsmarkt.

Das **ideale Bewerberprofil** ist vielschichtig angelegt. Fachliche Kernkompetenzen müssen kombiniert sein mit außerfachlichem Wissen. Der Blick über den Tellerrand zu Nachbardisziplinen ist eine wichtige Fähigkeit, ohne die ein Bewerber im Arbeitsalltag heute nicht mehr erfolgreich sein kann. Einen Stolperstein legten Bewerber sich selbst in den Weg, wenn sie zu hohe Gehaltserwartungen hatten oder wenn sie umzugsscheu waren.

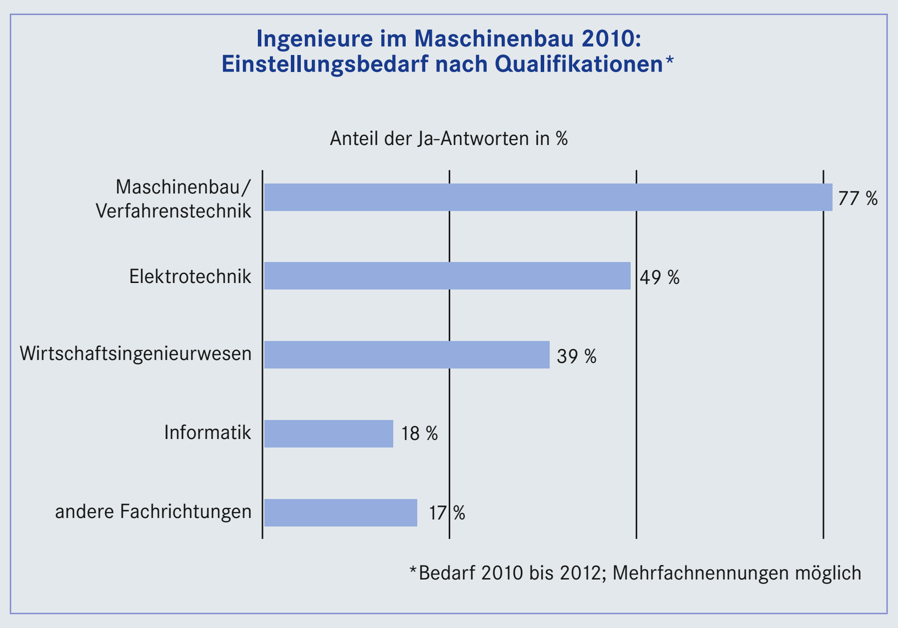
Ingenieurfachrichtungen im Maschinenbau

- Maschinenbau: 48 Prozent
- Elektrotechnik: 20 Prozent
- andere Fachrichtungen (wie Mechatronik u. a.): 13 Prozent
- Verfahrenstechnik: 8 Prozent
- Wirtschaftsingenieurwesen: 7 Prozent
- Informatik: 4 Prozent

Quelle: VDMA-Ingenieurerhebung 2010



Quelle: VDMA-Ingenieurerhebung 2010



Quelle: VDMA-Ingenieurerhebung 2010

Folgende **Hard Skills** waren besonders gefragt:

- Entwicklungs- und Konstruktionskenntnisse,
- CAD, CAM- und CAE-Kenntnisse,
- Fahrzeugbau und Antriebstechnik,
- Fahrzeug-, Mess-, Vakuum- und Lasertechnik,
- Luft- und Raumfahrttechnik, Flugzeugbau,
- Maschinentechnik, Anlagenbau und Fertigungstechnik,
- Hydraulik,
- Arbeitsvorbereitung,
- Fertigungs- und Investitionsplanung,
- Projektmanagement,
- Qualitätssicherung,
- Elektronikkenntnisse.

Für Arbeitgeber, die einen Maschinenbauingenieur einstellen wollten, hatten Entwicklungs- und Konstruktionskenntnisse im Bewerberprofil einen hohen Stellenwert. Insbesondere CAD-Kenntnisse standen oben auf der Wunschliste. Wichtig waren auch Kenntnisse der Fahrzeugtechnik, des Fahrzeugbaus und der Antriebstechnik. Oft gesucht waren auch Spezialisten der Luft- und Raumfahrttechnik und des Flugzeugbaus.

Maschinentechnik, Anlagenbau und Fertigungstechnik, aber auch Hydraulik zählten zum oft gefragten Fachwissen. Seltener forderten Arbeitgeber Kenntnisse der Kunststofftechnik, der Feinwerktechnik oder der Fertigungssteuerung. Gleichwohl war die Bandbreite der gewünschten Qualifikationen groß. Auch Druckprüfung, Akustik, Lüftungstechnik oder Kältetechnik waren als Spezialgebiet gefragt.

Schließlich sollten die Bewerber auch fit sein in Automatisierungstechnik, in Verfahrenstechnik oder in der Logistik. Für einige Aufgabenbereiche wünschten sich die Unternehmen Experten in der Materialwirtschaft oder im Projektmanagement. Auch Beratungskompetenz wurde mitunter hoch geschätzt. Betriebswirtschaftliche Kenntnisse werteten ein Bewerberprofil auf.

Branchenkenntnisse und Berufserfahrung halfen den Bewerbern, ein positives Bild im Auswahlverfahren zu hinterlassen. Fremdsprachenkenntnisse, vor allem **Englisch**, sind fast immer gern gesehen. Vielfach setzten die Arbeitgeber bei ihren zukünftigen Mitarbeitern auch eine extensive Reisebereitschaft voraus. Für Führungsaufgaben waren Managementerfahrung und Kenntnisse des Arbeitsrechts wünschenswert.

In fast allen Stellenangeboten zeigte sich die hohe Bedeutung der außerfachlichen Kompetenzen. **Teamfähigkeit** stand ganz oben auf der Wunschliste, gefolgt von **Flexibilität**. Der zukünftige Mitarbeiter sollte verantwortungsbewusst sein und über eine große Organisationsfähigkeit verfügen. Auch Kontaktfähigkeit nannten die Arbeitgeber oft als Eigenschaft, die ein Kandidat erfüllen sollte. Schließlich sollte der Wunschkandidat seine Kollegen, Mitarbeiter und Vorgesetzten argumentativ überzeugen können und zielstrebig vorgehen.

Diese Soft Skills wünschen sich Arbeitgeber von Maschinenbauingenieuren	Arbeitgeber (in Prozent)
▪ Teamfähigkeit	36
▪ Flexibilität/Bereitschaft zur Mobilität (Ausland)	30
▪ Verantwortungsbewusstsein	25
▪ Organisationstalent	24
▪ Denkvermögen	17
▪ Einsatzbereitschaft	16
▪ selbstständige Arbeitsweise	14
▪ Kundenorientierung	12
▪ Überzeugungskraft	12
▪ Unternehmerisches Denken	12
▪ Führungsfähigkeit	12

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

4. Aktuelle Entwicklungstrends

Der Ingenieur wird künftig immer stärker Teil eines Gesamtnetzwerkes werden und sollte daher in der Lage sein, Schnittstellen teamorientiert zu besetzen bzw. Führungsverantwortung an geeigneter Stelle zu übernehmen. Inhaltlich werden seine Aufgaben im Bereich Forschung, Entwicklung, Konstruktion zunehmend von hochmodernen Werkzeugen der Simulationstechnik und EDV begleitet werden, die es ihm ermöglichen, effizient und weltweit aktiv zu sein. Simultaneous Engineering, Rapid Prototyping, CAD- und FEM-Simulationen sind bereits bekannte Stichworte. Die einzelnen Werkzeuge entwickeln sich mit rasender Geschwindigkeit weiter, um Forschungs-, Entwicklungs- und Konstruktionsprozesse oder auch Produktionsabläufe möglichst effizient zu gestalten.

Ein professioneller Umgang mit den einzelnen Werkzeugen ist daher für die Ingenieure unumgänglich. Die Welt der Bits und Bytes und der Elektronik spiegelt sich jedoch nicht nur an den Werkzeugen des Ingenieurs wider, sondern auch in den zu gestaltenden Produkten und Problemlösungen. Das Zusammenwachsen von Elektronik, Sensorik, mechanischen Komponenten und Software hin zu mechatronischen Systemen ist das Gebot der Stunde.

> **TIPP** Ingenieure des Maschinenbaus sollten sich unbedingt während des Studiums durch Wahlpflichtfächer, Studienarbeiten und Praktika oder als studentische Hilfskraft Know-how an den Schnittstellen zur Elektrotechnik und Informatik aneignen.

Beispiele gibt es in den Bereichen Steuerungs- und Regelungstechnik, elektrische Antriebstechnik, Messtechnik und Grundlagen der Programmierung. Eine **gute und breite fächerübergreifende Grundlagenausbildung** wird zunehmend einer tiefgehenden Spezialisierung vorgezogen. Eine entsprechende Positionierung liegt auch im Eigeninteresse der Ingenieure, die sich damit mehr Möglichkeiten für einen Berufseinstieg offen halten.

Die Forschungstrends spiegeln sich im ungebrochenen Trend zur **Mechatronik** wider. Systemgrenzen der klassischen Disziplinen Informatik, Elektrotechnik, Verfahrenstechnik, Biotechnologie, Maschinenbau und Automobilbau werden immer weiter überschritten, und oft finden interessante Innovationen gerade an den Schnittstellen und am Zusammenwirken der einzelnen Technologien statt. Auch dies erfordert vom Ingenieur für den Berufseinstieg eine möglichst breite Ausbildung. Die eigentliche Spezialisierung erfolgt dann on-the-job. Eine frühzeitige Forschungsspezialisierung macht vor allem im Zusammenhang mit einer Promotion in dem jeweiligen Fachgebiet Sinn.

Die eigentlichen Innovationsumsetzer in den Unternehmen sind die Konstrukteure, da sie neueste Technologien aus Anwenderbranchen in neue Problemlösungen und Innovationsfortschritte mit eigenen Produkten umsetzen und deren Machbarkeiten realisieren. Konstrukteure müssen einen immer größer werdenden Baukasten an Technologien der Elektrotechnik, der Sensorik etc. beherrschen und die einzelnen Arbeitsergebnisse nachdrücklich, schnell und ganzheitlich in immer größere Systeme einbringen. Die Werkzeuge hierfür sind deutlich besser geworden und werden ständig weiterentwickelt. Innerhalb der Konstruktion werden wesentliche Kostenfaktoren und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Produkte festgelegt.

Die Produktion steht heute mehr und mehr im Fokus von **Effizienzsteigerungen** gerade am Standort Deutschland. Effiziente Produktionstechnologien zeichnen sich durch hohe Flexibilität, Robustheit bzw. Prozesssicherheit aus, einfache Bedienbarkeit und zunehmend auch hohe Umweltverträglichkeit. Innovative Produktionstechnologien bedeuten für viele Abnehmerbranchen, wie die Automobil-, Nahrungsmittel- und Elektronikindustrie, wettbewerbsentscheidende Kostenvorteile. Daher bietet die Produktionstechnik ein sehr breites Betätigungsfeld sowohl im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus selbst als auch auf deren Anwendungsseite in quasi allen Bereichen des verarbeitenden Gewerbes.

5. Arbeitgeber und Einstiegsmöglichkeiten

Der Maschinenbau ist nicht nur die Industriebranche mit den meisten Beschäftigten, sondern auch einer der wichtigsten Arbeitgeber, insbesondere für Maschinenbauingenieure. Die Vielseitigkeit des Arbeitsgebiets und die internationale Ausrichtung der Unternehmen garantieren ein abwechslungsreiches und spannendes Berufsleben.

Nach der 2009er Delle im Einstellungsverhalten der Unternehmen haben Maschinenbau-Ingenieure auch weiterhin beste Chancen. Insgesamt, so schätzt das Institut der deutschen Wirtschaft ein, werden 2014 ca. 157.000 Stellen für Ingenieure unbesetzt sein. Als Indikator für eine Bewerberverknappung kann die Zahl der Stellen herangezogen werden, die sechs Monate nach dem gewünschten Datum des Arbeitsantritts noch nicht besetzt sind. Hier spricht man von einer **kritischen Vakanzzeit**. Maschinenbauingenieure zählten bereits 2005 zu den Ingenieuren, die für Arbeitgeber nicht immer einfach zu finden waren. 2009 konnten Stellen erst sechs Tage später als im Vorjahr besetzt werden. Demnach dauert es mit durchschnittlich 119 Tagen 55 Tage länger als im Schnitt aller Berufe, bis der

geeignete Kandidat gefunden war. Viele Arbeitgeber haben die Personalrekrutierung an **Personalvermittler** delegiert oder greifen bei höheren Auftragskapazitäten auf Mitarbeiter von **Zeitarbeitsfirmen** zurück. Hier ist auch unter Ingenieuren sowohl bei Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern die Akzeptanz in den letzten Jahren gewachsen. 2010 kamen etwa ein Drittel der gemeldeten Arbeitsstellen für Fachkräfte des Maschinen- und Fahrzeugbaus aus Zeitarbeitsfirmen. In der Vergangenheit wurde häufig berichtet, dass Absolventen große Unternehmen bevorzugen und kleinere Unternehmen es oft schwer haben, geeigneten Ingenieurnachwuchs zu finden. Das stimmt nicht mehr unbedingt. Denn kleinere und mittlere Unternehmen bieten oft noch vielfältigere Einsatzmöglichkeiten und schnellere Aufstiegschancen.

Wenn dennoch immer wieder kleinere Firmen beklagen, dass sie ihre offenen Ingenieurstellen erst nach langer Zeit besetzen können, spielen nicht selten regionale und fachliche (also die Art der gewünschten Spezialisierung) Anforderungen die entscheidende Rolle.

Diese Branchen suchten in den letzten Jahren Maschinenbauingenieure

Von den gemeldeten Arbeitsstellen kam etwa ein Drittel aus der Zeitarbeitsbranche. Für diese Positionen lässt sich nicht bestimmen, aus welchem konkreten Wirtschaftsbereich die Nachfrage nach Maschinen- und Fahrzeugbaufachkräften resultierte. Ingenieurbüros und technische Labore waren die zweitgrößte Nachfragegruppe. Sie meldeten gut jede fünfte Stelle. In der Rangfolge nach vorne gerückt waren 2009 die öffentlichen Arbeitgeber. Aus dem öffentlichen Dienst kamen etwa neun Prozent der Offerten. Der Maschinenbau hatte mit sechs Prozent krisenbedingt einen geringeren Anteil als üblich. Drei Prozent der Stellen kamen aus dem Bildungswesen und hier insbesondere aus Hochschulen, weitere drei Prozent aus der Metallerzeugung. Bei zwei Prozent lag der Anteil aus Forschung und Entwicklung, Unternehmensberatungen und Geschäftsführungen sowie der Bauvorbereitung. Geringer war die Zahl der Stellenmeldungen aus dem Großhandel, der IT-Branche, von Energieversorgern und dem Fahrzeugbau.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit

Die Karrierestationen führen über einen Direkteinstieg oder ein Trainee-Programm hin zu größeren Projekten mit mehr Verantwortung. Dabei fördern viele Firmen die Entwicklung ihrer Mitarbeiter in verschiedenen Tätigkeitsfeldern. Wer also beispielsweise in der Entwicklung beginnt, kann nach einigen Jahren auch in den Konstruktionsbereich oder in den Vertrieb wechseln.

Beispiel KSB Aktiengesellschaft Frankenthal: Der KSB Konzern zählt mit einem Umsatz von annähernd 2 Milliarden € zu den führenden Anbietern von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen. Weltweit 14.000 Mitarbeiter sind für Kunden in der Gebäudetechnik, in der Industrie und Wasserwirtschaft, im Energiesektor und im Bergbau tätig. KSB erbringt in wachsendem Umfang Serviceleistungen und erstellt komplette hydraulische Systeme zum Transport von Wasser und Abwasser.

Ein internationales Trainee-Programm bildet die Manager von morgen heran. Die Trainees arbeiten 18 Monate an ausgewählten Projekten mit, sechs davon im Ausland. Dabei lernen sie verschiedene Unternehmensbereiche und Tätigkeiten kennen. Bewerber sollten folgende Qualifikation mitbringen:

- sehr guter Abschluss in BWL, Wirtschaftsingenieurwesen oder als Ingenieur für Maschinenbau bzw. Verfahrenstechnik
- fließend Englisch, gute Kenntnisse in zweiter Fremdsprache
- Auslandsaufenthalte während des Studiums (Praktika, Auslandssemester)
- weltweite Mobilität
- soziale und interkulturelle Kompetenz
- hohes Engagement und Veränderungswille
- Lernbereitschaft
- analytisches Denken in komplexen Zusammenhängen

Über die gesamte Laufzeit des Programms wird der Trainee von seiner Fachabteilung betreut, zusätzlich steht ein Mitarbeiter des Personalwesens als Pate zur Verfügung. Gezielte Weiterbildungsangebote dienen der Verbesserung der fachlichen und methodischen Kompetenzen, regelmäßige Treffen aller Trainees mit Mitgliedern des Vorstands und Top-Führungskräften sorgen für Hintergrundwissen und die Gelegenheit, schon frühzeitig wichtige Kontakte aufzubauen.

Ebenfalls interessant ist das Trainee-Programm Vertrieb. Innerhalb von zwölf Monaten werden hier künftige Verkäufer ausgebildet, und zwar ausdrücklich der Studienrichtungen Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Elektro-, Energie-, Versorgungstechnik oder Wirtschaftsingenieurwesen. Auch hier werden fließendes Englisch und eine zweite Fremdsprache erwartet. Daneben sind diplomatisches Geschick, Zielstrebigkeit, Kontaktfreude und soziale Kompetenz wünschenswert.

Auch als Direkteinsteiger werden Absolventen eine umfassende Einarbeitung und Seminare angeboten. Möglich sind alle Karrierewege – Fachlaufbahn, Projektlaufbahn oder Management.



KONTAKT
Bewerbungen nimmt die KSB per E-Mail entgegen: jobs@ksb.com

Beispiel Festo AG aus Esslingen: Dieser Hersteller pneumatischer und elektrischer Automatisierungstechnik beschäftigt weltweit ca. 13.500 Mitarbeiter und machte 2010 einen Umsatz von 1,3 Milliarden €.

Gesucht werden Absolventen folgender Studienrichtungen: Automatisierungstechnik, Mechatronik, Elektro- und Feinwerktechnik, Maschinenbau, Verfahrenstechnik, Wirtschaftsingenieurwesen, Informatik und Wirtschaftsinformatik.

Ein zwölfmonatiges, individuell zugeschnittenes Trainee-Programm vermittelt die nötige Praxis vor dem endgültigen Berufsstart. Die Trainees durchlaufen alle Abteilungen, die für

die spätere Tätigkeit relevant sind, werden in Projekte integriert, lernen die gesamte Produktpalette kennen und besuchen vielfältige Weiterbildungs- und Informationsveranstaltungen. Ziel ist der Aufbau eines persönlichen Netzwerkes, auch im Ausland. Für den Start gibt es keine festen Termine.

Web-Link
Eine Bewerbung ist jederzeit möglich unter www.festo.com.

Beispiel Heidelberger Druckmaschinen AG: Das Unternehmen ist im Bogenoffsetdruck einer der international führenden Lösungsanbieter für gewerbliche und industrielle Anwender in der Printmedien-Industrie. Im Geschäftsjahr 2009/2010 erreichte Heidelberg einen Umsatz von 2,3 Milliarden €, bezogen auf die Bereiche Press, Postpress und Financial Services. Im Jahr 2010 beschäftigte der Konzern weltweit knapp 16.500 Mitarbeiter. Für Absolventen wird das „Heidelberg Graduate Development Program“, ein 18-monatiges Trainee-Programm, angeboten. Gewünscht sind ein sehr guter Abschluss und schon nachgewiesene Auslandsorientierung.

Teilnehmer werden in verschiedene, jeweils drei Monate dauernde Projekte eingebunden, bekommen einen Top-Manager als Mentor zur Seite, werden in festen Gruppen gecoacht und nehmen an externen Weiterbildungen teil.

Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.heidelberg.com

Kennenlernen können Studenten und Absolventen ihren künftigen Arbeitgeber auch direkt auf **Firmenkontaktmessen** (siehe Kapitel 3.4). Allerdings sollten Sie sich gerade von den großen Messen nicht zu viel erwarten – hier geht es vor allem um Gespräche und Information. Eine Standardbewerbung wird man hier kaum erfolgreich unterbringen können.

6. Wieder steigende Absolventenzahlen

Ingenieur-Absolventen sind nach wie vor Mangelware. Einen Teil ihres Nachwuchses rekrutieren die Unternehmen jenseits der deutschen Grenzen. Bemängelt wird von Arbeitgebern die oft immer noch unflexible Ausbildung an deutschen Hochschulen, die nicht selten an den Markterfordernissen vorbeigeht. Wichtig sind demnach der interdisziplinäre Austausch und das Gespür für Trends. Mit beiden Aspekten sollten Anwärter sich schon während des Studiums befassen.

Die ingenieurwissenschaftlichen Studienbereiche hatten Ende der 1990er Jahre einen rasanten Zulauf erfahren. Mit dem Wintersemester 2004/2005 nahm diese Entwicklung ein abruptes Ende. Zwar entschieden sich damals immer noch fast 34.000 junge Leute für ein Fach im Bereich Maschinenbau oder Verfahrenstechnik, doch entsprach dies gegenüber dem Rekordjahr 2003 einem Rückgang um 8 Prozent.

Im Studienjahr 2010 haben 2 Prozent mehr Studenten als im Vorjahr ein Fachstudium im Bereich Maschinenbau/Verfahrenstechnik aufgenommen. Insgesamt waren es 47.100.

2.3.4 Baubranche

2009 ging der Umsatz in der Baubranche um 4 Prozent zurück – und das trotz der Konjunkturprogramme der Bundesregierung. Auch 2010 habe sie den Anschluss an den gesamtwirtschaftlichen Aufschwung nicht ganz geschafft, erklärte der Präsident des Hauptverbandes der Deutschen Bauindustrie, Herbert Bodner. Während das Verarbeitende Gewerbe ein Umsatzplus von zwölf Prozent verzeichnet hat, seien die Umsätze im Bauhauptgewerbe um ein Prozent gesunken.

2010 waren in der Gesamtbranche rund 705.000 Menschen beschäftigt, 526.000 davon im Westen, 179.000 im Osten der Republik.

Die zehn größten deutschen Bauunternehmen

Rang	Unternehmen	Bauleistung in Millionen €
1	Hochtief AG	20.566
2	Bilfinger Berger AG	10.403
3	Strabag Köln	4.075
4	Züblin	2.524
5	Max Boegl	1.350
6	Bauer	1.278
7	Kaefer Isoliertechnik	1.200
8	Goldbeck	1.050
9	Eurovia (VINCI)	820
10	Köster	800

Quelle: Hauptverband der Deutschen Bauindustrie, Stand 2009

Insgesamt sind in Deutschland über 121.000 Bauingenieure und Architekten tätig. Nach steigenden Studienanfängerzahlen in den 1990er Jahren und der daraus folgenden Überlastung des Arbeitsmarktes gingen die Zahlen in den letzten Jahren permanent zurück. Obwohl 2009 wieder 15 Prozent und 2010 erneut 14 Prozent mehr Bauingenieure ein Studium aufgenommen haben, ist bereits von einem Mangel an Bauingenieuren die Rede, sodass die vergleichsweise wenigen Absolventen in den kommenden Jahren gute Chancen haben, einen Job zu finden.

Die Baubranche ist größtenteils mittelständisch strukturiert und bietet gute Einstiegsmöglichkeiten für Ingenieurabsolventen.

Struktur der Baubranche 2009

Anzahl der Mitarbeiter	Anteil in %
1–19	46,6
20–49	20,2
50–199	23,6
200 und mehr	9,6

Die überwiegende Mehrheit sind Einzelunternehmer (56,4 Prozent), danach folgen GmbHs (25,2 Prozent), OHGs (10,4 Prozent), Kommanditgesellschaften (6,7 Prozent). Nur 0,1 Prozent sind Aktiengesellschaften.

Ingenieure in der Bauindustrie starten im Durchschnitt mit einem Einkommen von 36.300 € brutto im Jahr und liegen damit am unteren Ende der Skala, was Ingenieure betrifft. In großen Unternehmen liegen die Einstiegsgehälter etwas höher, allerdings sind die Chancen in kleinen Unternehmen größer, schnell Verantwortung zu übernehmen und auf der Gehaltstreppe voranzukommen. Der Einstieg nach dem Studium in kleine und mittelständische Unternehmen erfolgt meist direkt. Größere Firmen bieten auch spezielle Trainee-Programme, **zum Beispiel Hochtief**: Das größte Bauunternehmen Deutschlands investiert viel in die Aus- und Weiterbildung seiner 66.000 Mitarbeiter. Personalentwicklung wird hier groß geschrieben.

Gesuchte Studienabschlüsse sind

- Bauprozessmanagement,
- Bauingenieurwesen,
- Technische Gebäudeausrüstung und
- Wirtschaftsingenieurwesen.

Mögliche Tätigkeitsfelder sind

- Bauleitung,
- Technisches Büro,
- Kaufmännische Projektleitung,
- Projektentwicklung,
- Facility Management,
- Property Management,
- Controlling, Rechnungswesen, Finanzen,
- Konzernentwicklung und Marketing,
- Energie-Management und
- Airport-Management.

2.3.5 Energiewirtschaft

Die Energiewirtschaft ist eine weitgefächerte Branche und reicht von der Mineralölindustrie (Raffinerien, Tankstellen), über die Gaswirtschaft (Gasversorgung), Kohleindustrie, Strom- und Kraftwerkswirtschaft bis hin zur Regenerativen Energiewirtschaft. Die Branche bietet zahlreiche Karrieremöglichkeiten vor allem für Naturwissenschaftler und Ingenieure verschiedener Fachrichtungen, wie beispielsweise

- Architektur,
- Biologie,
- Chemie,
- Mathematik,
- Physik,
- Geologie,
- Geophysik,
- Informatik,
- Bauingenieure,
- Chemieingenieure,
- Ingenieure im Bereich Petrochemie,
- Maschinenbau,
- Mechatronik,
- Bergbau,
- Verfahrenstechnik,
- Versorgungstechnik und
- Wirtschaftsingenieurwesen.

Die Energiewirtschaft stellt ein breites Spektrum an Einstiegsmöglichkeiten zur Verfügung. Ingenieure der verschiedensten Fachrichtungen arbeiten in der Forschung und Entwicklung, planen Projekte und beaufsichtigen deren Ausführung. Sie können in den Planungsbüros, den Zulieferindustrien sowie im Wartungs- und Servicesektor der Energiesektoren Erdgas, Erdöl, Kernkraft, Kohle, Mineralöl, Regenerative Energien und Strom den richtigen Einstieg finden.

Erdöl- und Erdgasbranche: Die Exploration und Förderung von Erdöl und Erdgas (Onshore und Offshore) gehören zu den Kernkompetenzen dieser Branche. Eingesetzt wird sehr spezielle und komplexe Technik. Die Einsatzgebiete sind im Inland (Gasförderung) und im Ausland (Öl- und Gasförderung). Gesucht werden vor allem Wirtschaftswissenschaftler, Geowissenschaftler, Ingenieure und Informatiker.

Gasbranche (Verteilung): Die Erdgasbranche beschäftigt sich im Kernbereich mit der Gasversorgung. Durch Verträge mit in- und ausländischen Erdgasproduzenten wird die Versorgung von Industriekunden und Kraftwerken sowie weiterverteilenden Gasgesellschaften sichergestellt. Gesucht werden Wirtschaftswissenschaftler, Juristen, Wirtschaftsingenieure, Ingenieure (unter anderem Versorgungstechnik), Naturwissenschaftler und Informatiker.

Kernkraft: Die Kernenergiebranche ist im Wesentlichen gekennzeichnet durch den Bau von Kraftwerken. Diese werden nach der Fertigstellung an die Energieversorgungsunternehmen verkauft, die für den weiteren Betrieb der Anlagen verantwortlich sind. Besonders Verfahrensingenieure werden im Fachbereich Kerntechnik gesucht.

Kohlebranche: Die Kohlebranche beschäftigt sich im Wesentlichen mit dem nationalen und internationalen Abbau des Rohstoffs Kohle, der Kohleverarbeitung, dem Kohlehandel und der Bergbau-Zulieferindustrie. Gesucht werden in erster Linie Ingenieure für Bergbautechnik, Wirtschaftswissenschaftler, Chemiker und Physiker.

Mineralölbranche: Die Mineralölbranche beschäftigt sich in ihrem Kernbereich mit der Produktion und dem Vertrieb von Mineralölprodukten. Forschungsaktivitäten erfolgen vor allem im Bereich neuer Kraftstoffe und Mineralöle. Der Betrieb und die Unterhaltung von Tankstellen, die Lieferung von Heizöl sowie die Herstellung von Heiz- und Schmierstoffen zählen ebenfalls dazu. Weitere Bereiche sind beispielsweise Dienstleistungen rund um den Tankstellenbetrieb. Gesucht werden Betriebswirte, Informatiker, Wirtschaftsingenieure und Chemiker.

Regenerative Energien: Die Regenerative Energiewirtschaft ist unter anderem gekennzeichnet durch den Bau und die Entwicklung von Anlagen für erneuerbare Energien wie Windenergie, Wasserkraft, Bioenergie, Solarenergie und Geoenergie. Das Spektrum erstreckt sich vom Anlagenbau (Herstellung von Windkraftanlagen oder Biomassekraftwerken) über die Anlagenwartung (Servicedienstleistungen) bis zur Planung und Projektierung bzw. Beratung. Ingenieure unterschiedlichster Fachrichtungen, Naturwissenschaftler und Wirtschaftswissenschaftler haben hier gute Chancen.

Strombranche: Kerngeschäft der Strombranche ist die Erzeugung von Strom in Kraftwerken sowie die Verteilung. Die Energieversorgungsunternehmen (zum Beispiel die Stadtwerke) versorgen die Endverbraucher mit elektrischer Energie. Der Ausbau und die Instandhaltung des Stromnetzes sowie die Wartung und der Betrieb der Kraftwerke sind grundlegende Bereiche. Gesucht werden Elektro-, Bau-, Versorgungsingenieure, Wirtschaftswissenschaftler, Volkswirte, Betriebswirte, Wirtschaftsingenieure und Juristen.

Die Energiewirtschaft meldete 2010 unterschiedliche Ergebnisse. So lag die inländische Erdöl- und Erdgasproduktion im vergangenen Jahr bei Erdöl um fast elf, bei Erdgas um fast 13 Prozent unter dem Vorjahresniveau. Dies teilte der Wirtschaftsverband Erdöl- und Erdgasgewinnung (WEG) mit. Neben einem Nachfragerückgang ist daran vor allem die schwierige Erschließung neuer Felder schuld.

Die Zahl der Arbeitsplätze in der deutschen Erdöl- und Erdgas-Industrie ist dennoch in den letzten Jahren angestiegen. Gut 8.000 zumeist hoch qualifizierte Mitarbeiter sind derzeit mit der Suche nach und der Förderung von Erdgas und Erdöl beschäftigt.

Die Stromerzeugung betrug in Deutschland im Jahr 2009 599 Milliarden Kilowattstunden, berichtet der neu gegründete Bundesverband der Energie- und Wasserwirtschaft (BDEW). Dabei sichert ein vielfältiger Energiemix eine hohe Versorgungsqualität. Die Braunkohle stellt mit 24 Prozent nahezu den gleichen Anteil an der Produktion wie die Kernenergie.

Anteile der Energieträger an der Stromproduktion 2009

Braunkohle:	24 Prozent
Kernenergie:	23 Prozent
Steinkohle:	18 Prozent
Regenerative Energien:	16 Prozent
Erdgas:	13 Prozent
Heizöl, Pumpspeicher und sonstige:	6 Prozent

Quelle: BDEW

In Deutschland gibt es derzeit gut 950 Stromversorgungsunternehmen, darunter mehr als 700 kleine und mittlere Stadtwerke. Dank der Liberalisierung des Strommarktes steigt die Anzahl ausländischer Anbieter. In keinem anderen Land Europas sind so viele Stromanbieter tätig wie in Deutschland. Die Strombranche beschäftigt rund 121.000 Mitarbeiter, Zulieferbetriebe und mittelbar mit ihr zusammenhängende Unternehmen nicht mitgerechnet.

Die vier größten Unternehmen beherrschen etwa 80 Prozent des Umsatzes des deutschen Strommarktes:

1. E.ON
2. RWE
3. EnBW
4. Vattenfall Europe

Die größten Ökostrom-Anbieter, die Elektroenergie vorwiegend aus erneuerbaren Energiequellen herstellen, sind

- LichtBlick
- Greenpeace energy
- Elektrizitätswerke Schönau
- Naturstrom

Der Wettbewerb verändert sich. Beispielsweise spielt der **Umweltschutz** in energiepolitischen Konzepten eine immer größere Rolle. Das heißt, Forschung und Entwicklung gehen immer mehr in Richtung einer nachhaltigen Energieversorgung. Die Unternehmen wenden bis 2012 knapp zwei Milliarden € für innovative Forschungs- und Pilotanlagen im Energiesektor auf. Allein die 25 aktuellen Projekte im Bereich der Grundlagenforschung – vor allem für Technologien zu CO_2-Abscheidung und zur Erhöhung von Wirkungsgrad und Lebensdauer von Materialien – sind Herausforderungen auch für Ingenieure. Die Investitionen der Branche vor allem in Netze und Kraftwerke betrugen 2009 9,3 Milliarden € und sollen bis 2010 auf 10,8 Milliarden € anwachsen.

Ingenieure steigen in die Energiewirtschaft mit einem durchschnittlichen Bruttogehalt von 41.500 € ein und liegen damit im guten Mittelfeld.

Beispiel E.ON: Mit über 82 Milliarden € Umsatz und über 88.000 Mitarbeitern ist E.ON nach eigenen Worten einer der weltweit größten Energiedienstleister. E.ON ist an Spezialisten interessiert, die ausgeprägte Schwerpunkte in relevanten Studienbereichen haben. Dazu zählen vor allem Ingenieure für Elektrotechnik, Energietechnik, Maschinenbau und Verfahrenstechnik sowie Wirtschaftsingenieure. Auch wer direkt einsteigt, profitiert von einem individuellen Entwicklungsprogramm, das gezielte Weiterbildung und Auslandserfahrungen beinhaltet. Das E.ON Graduate Program bereitet Absolventen auf eine internationale Tätigkeit im E.ON-Konzern vor. Im Rahmen des 18-monatigen Programms absolviert jeder Trainee vier Stationen in verschiedenen Fachbereichen und Konzerngesellschaften – eine Station davon im Ausland. Die Festlegung der Stationen erfolgt individuell für jeden Teilnehmer unter Berücksichtigung der Kenntnisse und Interessen.

Anforderungsprofil des E.ON Graduate Programs:

- zügig abgeschlossenes Hochschulstudium mit sehr gutem Abschluss mit einem der folgenden Schwerpunkte:
  - Betriebs-/Volkswirtschaft (Energiewirtschaft, Finanzen, Rechnungswesen, Steuern, Controlling, Unternehmensentwicklung, Personal/Organisation)
  - Wirtschaftsingenieurwissenschaften/Ingenieurwissenschaften (Elektrotechnik, Energietechnik, Maschinenbau, Verfahrenstechnik)
  - Rechtswissenschaften
- idealerweise Fachpraktika und Auslandserfahrung
- verhandlungssichere Deutsch- und Englischkenntnisse
- hohe Flexibilität und internationale Mobilität
- ausgeprägte Eigeninitiative und Teamgeist
- außeruniversitäres Engagement



Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.eon.com/de/careers/17653.jsp

1. Erneuerbare Energien – mehr Arbeitsplätze als gedacht!

„Der Ausbau der erneuerbaren Energien schafft in Deutschland deutlich mehr Arbeitsplätze, als bislang angenommen.“ Zu dieser Erkenntnis kam das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), als im Oktober 2010 die aktuellen Zahlen auf einer Fachtagung präsentiert wurden.

Laut der dort veröffentlichten Zahlen arbeiten bereits rund 340.000 Menschen im Bereich der erneuerbaren Energien. Damit hat sich die Zahl seit dem Jahr 2004 mehr als verdoppelt und liegt insgesamt deutlich höher als in früheren Schätzungen angenommen. Bis 2030 kann sich die Brutto-Beschäftigung sogar auf mehr als eine halbe Million Arbeitnehmer weiter erhöhen.

Die im Oktober 2010 veröffentlichten Zahlen sind das Ergebnis eines Forschungsvorhabens, das das Bundesumweltministerium im Jahr 2008 an ein Team renommierter Forschungsinstitute unter Federführung der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung (GWS, Osnabrück) vergeben hatte. Deren Untersuchung stützt sich auf eine Befragung von rund 1.200 Unternehmen der deutschen Erneuerbare-Energien-Industrie einschließlich ihrer Zulieferer sowie auf eine breit gefächerte Analyse ihrer künftigen Exportchancen. In die gesamtwirtschaftliche Modellrechnung wurden sogar die Auswirkungen möglicher negativer Beschäftigungsimpulse durch die Förderung erneuerbarer Energien untersucht, ausgelöst insbesondere durch hiermit verbundene Kaufkraftverluste. Die Studie bestätigte dabei allerdings im Wesentlichen die Ergebnisse früherer Untersuchungen, was bedeutet: Die Arbeitsplatz-Bilanz erneuerbarer Energien ist positiv. Denn in nahezu allen analysierten Szenarien führte ein ambitionierter Ausbau der erneuerbaren Energien in Deutschland zu eindeutig positiven Netto-Beschäftigungswirkungen verglichen mit einer Energieversorgung, die weitestgehend auf erneuerbare Energien verzichtet.

BMU-Broschüre: Erneuerbar beschäftigt

Die wesentlichen Ergebnisse der bereits zitierten mehrjährigen Studie wurden in einer Broschüre zusammengefasst. Die 36 Seiten umfassende, informative Broschüre kann unter der Adresse:

http://www.erneuerbare-energien.de/inhalt/46538/40289

kostenlos heruntergeladen werden.



Diese positive Einschätzung bestätigt auch der Wissenschaftsladen Bonn, der erstmals 2006 im Auftrag des BMU den Arbeitsmarkt Erneuerbare Energien untersuchte. Der Wissenschaftsladen Bonn e. V. – mit 30 Mitarbeitern der größte der rund 60 Wissenschaftsläden in Europa – geht gesellschaftlichen und ökologischen Fragestellungen nach und versucht die Brücke zwischen Universitäten und Bürgern zu schlagen, indem das universitäre Wissen auch dem „Otto-Normalverbraucher" zugänglich gemacht wird. Die aktuellste Untersuchung des gemeinnützigen Vereins wurde im Oktober 2010 veröffentlicht und kam unter anderem zum Ergebnis, dass die Unternehmen aus Mangel an Ingenieuren inzwischen auf nicht-studierte Techniker setzen. Das ist aber nur ein Resultat der Untersuchung zum Arbeitsmarkt Erneuerbare Energien.

Arbeitsmarktexperte Krischan Ostenrath vom Wissenschaftsladen Bonn erklärte in Bezug auf die Studie Ende 2010: „Trotz Wirtschaftskrise, Stopp der Marktanreizprogramme und Senkung der Einspeisevergütung suchen die Unternehmen der Branche in diesem Jahr vier Mal so viele neue Leute wie noch vor fünf Jahren." Spitzenreiter bei der Stellensuche sind laut Ostenrath die Unternehmen der Solarbranche, die im ersten Quartal 2010 rund 65 Prozent mehr offene Stellen ausschrieben als im gleichen Zeitraum des Vorjahres. Bei der Bioenergie gab es ein Plus von knapp 60 Prozent, in der Windenergie immer noch ein Plus von mehr als 20 Prozent. Stark zugenommen haben zudem sogenannte „Multi-Anzeigen", in denen die Unternehmen mehr als 10 Mitarbeiter zugleich suchen.

Wie glänzend die Branche die eigene Zukunft sieht, zeigt außerdem ein weiterer Indikator: Nur vier Prozent der Stellen sind befristet. In anderen Branchen liegt dieser Wert deutlich höher.

Die Untersuchung zeigt aber auch: Die starke Nachfrage und der Mangel an perfekt ausgebildeten Fachkräften zwingt die Unternehmen inzwischen zu Kompromissen bei den Einstellungskriterien. Ostenrath dazu: „Auch junge Studienabgänger ohne Berufserfahrung sind derzeit gefragt. Außerdem stellen die Unternehmen inzwischen (nicht studierte) Techniker ein, weil sie nicht genügend Ingenieure finden." Daneben sucht die Wachstumsbranche zudem vor allem Kaufleute.

2. Der Markt der Erneuerbaren Energien in Zahlen

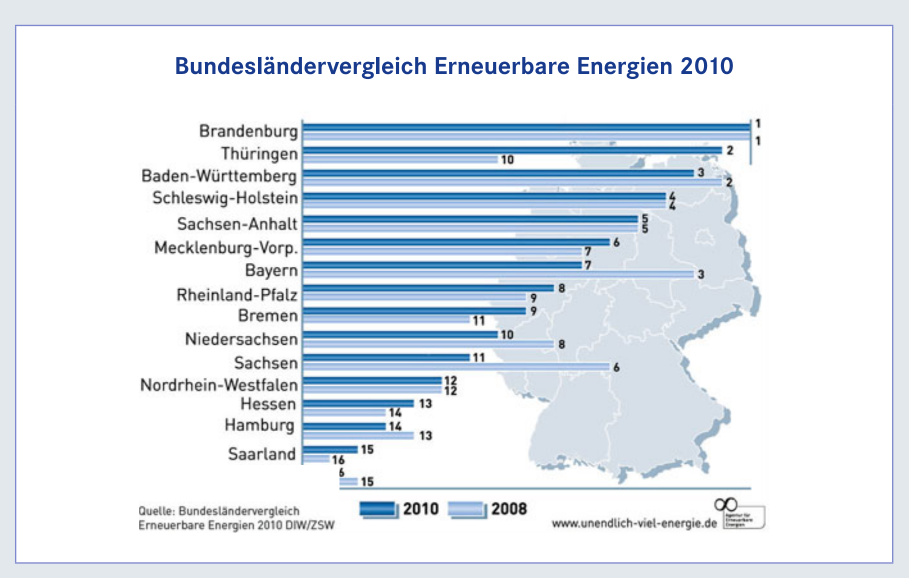
Die erneuerbaren Energien in Deutschland sind eine Erfolgsgeschichte – und diese hat sich auch im Jahr 2010 fortgesetzt. Zu dieser Einschätzung kam jedenfalls das Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) im März 2011 und belegt dies in der Publikation „Erneuerbare Energien in Zahlen – Entwicklung in Deutschland 2010".

Gestützt unter anderem auf die Jahresbilanz zum Erneuerbare-Energien-Gesetz (EEG) für das Jahr 2009, ergibt sich laut Ministerium demnach für die Stromerzeugung aus Wind, Biomasse, Wasser, Sonne und Erdwärme ein Anteil von 16,3 Prozent am deutschen Stromverbrauch. Zum Vergleich: Im Jahr 2008 lag dieser Wert noch bei 15,2 Prozent. Ein interessanter zweiter Wert: Bezogen auf den gesamten Verbrauch an Wärme, Strom und Kraft-

stoffen übertraf der Anteil der erneuerbaren Energien bereits im Jahr 2009 erstmals mit 10,4 Prozent die 10-Prozent-Marke. Im Jahr 2010 betrug der Anteil schon 11 Prozent. Im Jahr 2008 lag dieser Wert noch bei 9,3 Prozent.

Die Investitionen in Anlagen zur Nutzung erneuerbarer Energien in Deutschland stiegen im Jahr 2009 – und zwar ungeachtet der Wirtschaftskrise – auf ein Rekordhoch von über 20 Milliarden €. Die Wertschöpfung, also die Investitionen plus der Betrieb, im Bereich der erneuerbaren Energien betrug 37,5 Milliarden €. Damit lag sie um fast ein Viertel über dem Wert von 2008 (30,6 Milliarden €).

Soweit die landesweite Betrachtung. Betrachtet man die Zahlen allerdings etwas genauer, so zeigen sich deutliche regionale Unterschiede.



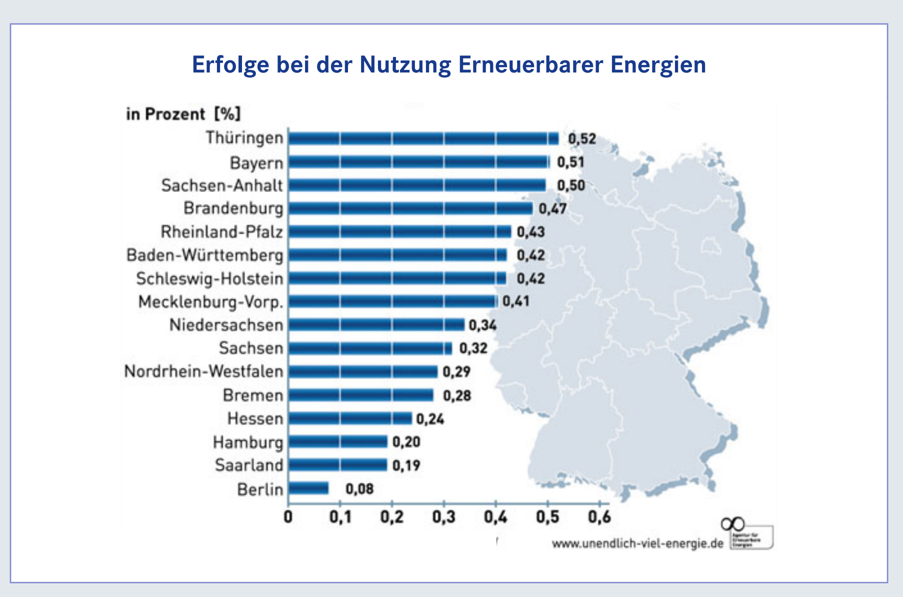
Quelle: Bundesländervergleich Erneuerbare Energien 2010 DIW/ZSW

So schneidet das Bundesland Brandenburg im bundesweiten Vergleich in Bezug auf Ausbau und Förderung Erneuerbarer Energien derzeit am besten ab. Das Bundesland ist nämlich Spitzenreiter einer Untersuchung, die im Auftrag der Agentur für Erneuerbare Energien erstellt und im November 2010 veröffentlicht wurde.

Das Bundesland punktet in der Untersuchung mit seinen ambitionierten Ausbauzielen, hohen Anteilen von Windstrom und Biogas sowie bei der Forschung und Beschäftigung im Bereich Erneuerbare Energien, begründet die Agentur für Erneuerbare Energien, als das Bundesland mit dem „Leitstern 2010“ ausgezeichnet wurde.

Der „Leitstern 2010“ in der Kategorie „Aufsteiger“ wurde an Thüringen verliehen. Das Bundesland war nämlich im Vergleich zur vorangegangenen Studie aus dem Jahr 2008

vom zehnten auf den zweiten Platz vorgerückt. Damit ist das Land der Spitzenreiter, wenn man die Zubaudynamik im Bereich der erneuerbaren Energien betrachtet.



Erfolge bei der Nutzung Erneuerbarer Energien

Quelle: Bundesländervergleich Erneuerbare Energien 2010 DIW/ZSW

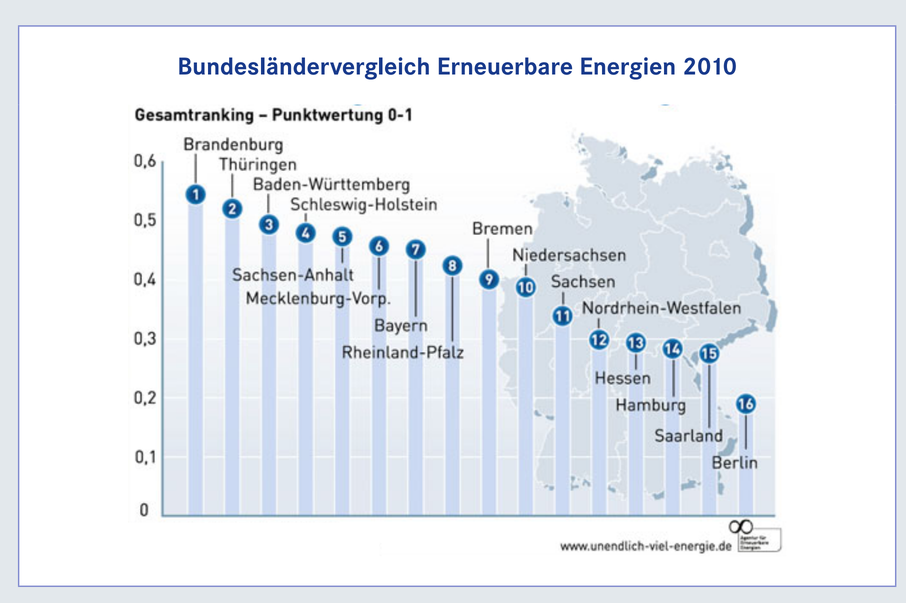
Bayerns Innenminister und stellvertretender Ministerpräsident Joachim Hermann nahm die Auszeichnung in der Kategorie „Bürgerengagement“ entgegen. Bayern liegt zwar nur an siebter Stelle im Gesamtranking, ist aber führend bei der gesellschaftlichen Akzeptanz der erneuerbaren Energien sowie bei der Nutzung von Holz- und Solarheizungen, Wärmepumpen und Photovoltaikanlagen.

Jörg Mayer, Geschäftsführer der Agentur für Erneuerbare Energien betont in diesem Zusammenhang: „Ausbauerfolge bei den Erneuerbaren Energien sind nicht nur eine Frage von Windstärken und Sonnenstunden. Die Bundesländer haben es selbst in der Hand, ob sich innovative Unternehmen ansiedeln, wo neue Technologien produziert werden und welche Planungsvorgaben für Anlagen und Projekte herrschen.“ Zwar ist die Förderung Erneuerbarer Energien durch bundesweite Maßnahmen wie das Erneuerbare-Energien-Gesetz oder das Marktanreizprogramm geregelt. „Die Bundesländer verfügen dennoch über zahlreiche Handlungsspielräume, wie den Abbau von Planungshürden, eine ambitionierte Wärmegesetzgebung oder Schwerpunkte in Forschungs- und Bildungspolitik“, so Mayer weiter.

Grundlage der Preisverleihung ist eine Studie des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung (DIW Berlin) und des Zentrums für Sonnenenergie- und Wasserstoff-Forschung

Baden-Württemberg (ZSW). Sie untersucht die politischen Weichenstellungen der Landespolitik ebenso wie die Anteile und die Ausbaudynamik von Wind- und Sonnenenergie, Biomasse, Wasserkraft und Geothermie. Zu den 55 erfassten Kriterien gehören ebenfalls wirtschaftspolitische Strategien und Erfolge, wie Forschungsausgaben der Bundesländer, die Ansiedlung von Unternehmen oder die Zahl der Patentanmeldungen.

Im Vergleich zur Vorgänger-Studie aus dem Jahr 2008 hat sich der Abstand zwischen erstem und letztem Platz vergrößert. Während der Spitzenreiter Brandenburg seinen Vorsprung weiter ausbauen konnte, ist das Schlusslicht Berlin hinter sein vorheriges Ergebnis zurückgefallen. Auch zwischen Stadtstaaten und Flächenländern macht sich im Ranking ein Gefälle bemerkbar. Das Beispiel Bremen zeigt aber, dass industriepolitische Erfolge keine Frage der Größe sind. Der Stadtstaat liegt bei Forschungsausgaben (Rang 1), Studiengängen (Rang 4) und Patentanmeldungen (Rang 2) vorn.



Quelle: Bundesländervergleich Erneuerbare Energien 2010 DIW/ZSW

Doch stehen selbst die führenden Länder weiterhin vor großen Herausforderungen. „Bei allen Bundesländern ist noch Luft nach oben. Nur wenn das Engagement in der Breite weiterhin zunimmt, werden auf Bundesebene die Klima- und Energieziele erreicht“, kommentiert ZSW-Vorstand Prof. Dr. Frithjof Staiß die Ergebnisse.

Insgesamt schneiden die ostdeutschen Bundesländer im Vergleich besser ab. Sie liegen bei Ausbaustand und -dynamik ebenso vorn wie bei wirtschafts- und technologiepolitischen Maßnahmen und Erfolgen. Besonders bei den Forschungsausgaben für Erneuer-

bare Energien, der Zahl der Unternehmen, den Beschäftigten in der Photovoltaik-Industrie sowie bei der Biokraftstoffherstellung gehören sie zur Spitzengruppe.

„Der Ausbau Erneuerbarer Energien ist nicht nur eine wichtige Triebkraft für den Klimaschutz, sondern auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland“, sagt Prof. Dr. Claudia Kemfert, Leiterin der Abteilung Energie, Verkehr, Umwelt am DIW Berlin. „Besonders in strukturschwächeren Ländern sind positive Wirtschaftseffekte deutlich spürbar, durch neue Arbeitsplätze und kommunale Wertschöpfung“.

TIPP Unter www.unendlich-viel-energie.de steht im Bereich „Downloads“ unter „Leitstern 2010“ die komplette, 210 Seiten umfassende Studie zum kostenlosen Herunterladen als PDF-Datei zur Verfügung.

Streitfall: Laufzeitverlängerung für deutsche Atomkraftwerke

Die Bundesregierung hat die Laufzeit der AKWs verlängert. Über die Bewertung und vor allem über die Auswirkungen dieser Maßnahme gehen die Meinungen – insbesondere nach der Katastrophe im japanischen Fukushima – weit auseinander. Kern der Diskussion ist die Frage, ob diese Verlängerung der AKW-Laufzeiten dem Ausbau der erneuerbaren Energien schadet. Einige Stellungnahmen zeigen, wie sehr die Ansichten hier auseinandergehen:
So begrüßten beispielsweise Vorstand und Mitarbeiter der RWE in einer Stellungnahme vom September 2010 als Reaktion auf die Verlängerung der Laufzeiten durch die Bundesregierung diese Entscheidung. „Die Kernenergie wird damit auch in den nächsten Jahren ihren Stellenwert im deutschen Energiemix behalten. Als Partner der erneuerbaren Energien hilft sie zudem, die ehrgeizigen Klimaschutzziele zu erreichen“, so die RWE in einer Stellungnahme. RWE-Chef Dr. Jürgen Großmann hob ergänzend hervor: „Diese grundsätzliche Einigung macht die Kernkraft zu einem starken Pfeiler der Brücke, die ins Zeitalter der Erneuerbaren Energien führt. Gerade jetzt und auch in Zukunft schätzen unsere Kunden die Versorgungssicherheit und preisdämpfende Wirkung der Kernenergie.“
Ganz anders sieht dies der BEE Bundesverband Erneuerbare Energie e. V. BEE-Präsident Dietmar Schütz erklärte im Oktober 2010 bezugnehmend auf die Entscheidung der Bundesregierung: „Mit der Aufkündigung des Atomkonsenses droht ein grundlegender Systemkonflikt, weil mit steigendem Ausbau der Erneuerbaren immer weniger Großkraftwerke gebraucht werden, die durchgängig am Netz sind. Atomkraftwerke sind nicht in der Lage, ihre Leistung so häufig und stark herunterzufahren, wie das zur Ergänzung des Angebots aus Erneuerbaren Energien notwendig ist. Und schon heute ist bisweilen zu viel konventioneller Strom im Netz, wie man an den negativen Börsenpreisen ablesen kann. Länger laufende Großkraftwerke verschärfen dieses Problem. Stattdessen brauchen wir in Zukunft mehr dezentrale, flexible Versorgungsstrukturen, eine Optimierung und Erweiterung der Stromnetze sowie die Entwicklung weiterer Speichermöglichkeiten.“
Kritik kommt auch von den Stadtwerken, also den kleinen regionalen Energieerzeugern, die sich durch die Laufzeitverlängerung benachteiligt fühlen. Viele haben in den

vergangenen Jahren in hochmoderne Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen investiert. Hintergrund: Die Kraft-Wärme-Kopplung (KWK) vermag es, die eingesetzte Energie zu fast 100 Prozent zu nutzen (in Verbindung mit Brennwerttechnik, ansonsten 90 Prozent Nutzungsgrad). Dabei ist das Prinzip denkbar einfach: Ein Motor dreht sich, erzeugt dabei Wärme (als Abwärme durch Reibung und durch Verbrennung) und Bewegungsenergie, die zum Antreiben eines Generators verwendet wird.

Dieses Prinzip lässt sich für Großkraftwerke und sogar für kleine Kraftwerke in Eigenheimen nutzen.

Kein Wunder, dass beispielsweise die Stadtwerke Aachen AG (STAWAG) die Laufzeitverlängerung für die AKWs sehr kritisch beurteilt: „Wir teilen die Befürchtung des Bundeskartellamtes, dass es durch die Laufzeitverlängerung zu einer massiven Wettbewerbsverzerrung kommt. So ist beispielsweise der Erzeugungsmarkt schon heute durch die vier großen Konzerne dominiert, die über rund 80 Prozent der Stromerzeugungskapazitäten verfügen. Diese Struktur wird durch die Laufzeitverlängerung für weitere Jahre und Jahrzehnte zementiert.

Insbesondere Stadtwerke (…), die seit Jahren in eine zukunftsfähige Energieversorgung, in erneuerbare Energien und Kraft-Wärme-Kopplung investieren und in den letzten Jahren Treiber vieler Innovationen wie z. B. im Bereich Energieeffizienz, Elektromobilität oder intelligente Zähler waren, werden durch diesen Kompromiss massiv benachteiligt.“ Die STAWAG stimmt dem Verbund kommunaler Unternehmen (VKU) zu, der sich gewünscht hätte, dass „sich die Energiepolitik der Bundesregierung nicht einseitig auf die Seite der Konzerne schlägt, sondern den energiepolitischen Mittelstand in Deutschland unterstützt“. Insbesondere wird von der STAWAG befürchtet, dass der sogenannte Atomkompromiss für viele Jahre Stillstand in der Energiewirtschaft nach sich zieht, da Investitionen in die Modernisierung des Kraftwerksparks und in den Ausbau der dezentralen Energieanlagen, insbesondere in die ökologisch vorteilhafte Kraft-Wärme-Kopplung, ihrer Ansicht nach ausbleiben werden. Wie die STAWAG betont, habe sie verschiedene Investitionen in dezentrale Anlagen und in Großkraftwerke in dem Vertrauen auf eine verlässliche Politik getätigt. Für diese Investitionen befürchte sie nun negative wirtschaftliche Auswirkungen.

Vor dem Hintergrund der Fukushima-Katastrophe scheint der Ausstieg aus der Kernenergie in der aktuellen Diskussion eher zur Zeitfrage geworden zu sein. Sollten die Energiepreise künftig jedoch wie erwartet steigen, könnte sich die Tendenz in Politik und Öffentlichkeit wieder wandeln.

3. Zukunftsvisionen: Der Anteil der Erneuerbaren Energien in den nächsten Jahren

Der Vorsitzende des Sachverständigenrats für Umweltfragen, Prof. Dr. Faulstich, überreichte am 26. Januar 2011 dem Bundesumweltminister Dr. Norbert Röttgen das Sondergutachten „Wege zur 100 Prozent erneuerbaren Stromversorgung“. Die Studie kommt zu dem Ergebnis, dass eine vollständig auf erneuerbaren Energien beruhende Stromversorgung in Deutschland bis 2050 möglich ist.

Der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) ist ein wissenschaftlich unabhängiges Beratungsgremium der Bundesregierung. Neben dem alle vier Jahre zu erstellenden umfassenden Hauptgutachten erarbeitet der SRU Sondergutachten zu Einzelfragen sowie Stellungnahmen und aktuelle Kommentare zur Umweltpolitik.

Umweltminister Dr. Norbert Röttgen kommentiert die Ergebnisse: „Das Sondergutachten ist ein wichtiger Beitrag zur Diskussion um eine nachhaltige Energie- und Umweltpolitik. Die Bundesregierung hat sich mit dem Energiekonzept bereits ein sehr ehrgeiziges Ausbauziel gesetzt: Wir wollen im Jahr 2050 einen Anteil von 80 Prozent erneuerbare Energien an der Stromversorgung erreichen. Das SRU-Gutachten zeigt, dass dies erreichbar ist.“

Das Sondergutachten zeigt in verschiedenen Szenarien, wie eine vollständig erneuerbare Stromversorgung in Deutschland möglich ist. Dabei werden die Hauptvarianten einer rein nationalen Ausbaustrategie, eines Verbunds mit Dänemark und Norwegen sowie einer europäischen Lösung unter Einschluss Nordafrikas untersucht. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung der in den Szenarien aufgezeigten Entwicklung sind neben dem starken Ausbau der erneuerbaren Energien insbesondere die Steigerung der Energieeffizienz und der Ausbau von Netz- und Speicherkapazitäten.

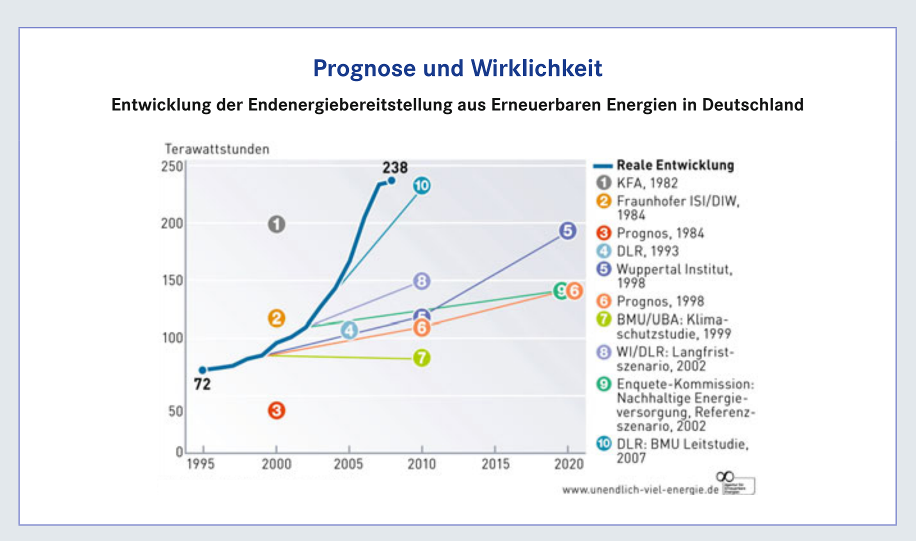
Bis 2020 verdoppeln sich die jährlichen Investitionen durch den Ausbau der Erneuerbaren Energien auf über 28 Mrd. €. Insgesamt investiert die Branche in den nächsten zehn Jahren allein in Deutschland 235 Mrd. €. Das ist das Ergebnis einer Studie der Prognos AG, die der Bundesverband Erneuerbare Energie (BEE) gemeinsam mit der Agentur für Erneuerbare Energien und der Deutschen Messe AG in Auftrag gegeben hat und die im Frühjahr 2010 veröffentlicht wurde. Grundlage für die Berechnungen sind die Ausbauprognosen der Branche für die Erneuerbaren Energien in den Sektoren Strom, Wärme und Verkehr bis 2020.

„Mit den anstehenden Milliardeninvestitionen im Bereich der Erneuerbaren Energien erhöhen sich Beschäftigung und Wertschöpfung in Deutschland, ohne dabei das Klima zu belasten und Ressourcen zu verschwenden. Voraussetzung für diese positive Entwicklung sind allerdings stabile politische Rahmenbedingungen wie sie im Stromsektor beispielsweise das Erneuerbare-Energien-Gesetz bietet“, erklärt BEE-Geschäftsführer Björn Klusmann.

Die Investitionen durch den Ausbau der Erneuerbaren Energien liegen schon heute über denen der konventionellen Strom- und Gasversorger, die nach Angaben des Bundesverbandes der Energie- und Wasserwirtschaft 2009 rund 12,4 Mrd. € betrugen. Bis 2020

werden die Erneuerbaren Energien auch in Sachen Beschäftigung mit voraussichtlich mindestens 500.000 Arbeitsplätzen andere Industrien wie beispielsweise die Chemiebranche deutlich übertreffen.

Jens Hobohm, Leiter Energiewirtschaft bei der Prognos AG erklärt: „Die Ergebnisse unserer Berechnungen zeigen, dass Erneuerbare Energien in den kommenden Jahren eine immer wichtigere Bedeutung für den Standort Deutschland haben können, wenn die Ausbauprognosen der Branche eintreten."



Quelle: BMU/AGEE-Stat; Stand: 4/2009

Klar ist aber auch: Derartige Zukunftsprognosen sind immer schwierig, wobei die meisten Prognosen die Entwicklung im Bereich der Erneuerbaren Energien deutlich unterschätzt haben. Das geht aus einem Gutachten der Agentur für Erneuerbare Energien hervor, das 50 der wichtigsten Szenarien für Deutschland, Europa und die Welt mit dem tatsächlich Erreichten vergleicht. Fazit: Die meisten Prognosen wurden deutlich von der Ausbaudynamik der Erneuerbaren Energien übertroffen.

Selbst Prognosen neueren Datums sind nicht notwendigerweise treffsicher: Die im Jahr 2005 im Auftrag des Bundeswirtschaftsministeriums veröffentlichten Werte für 2030 wurden zum Teil schon zwei Jahre nach Erscheinen der Studie übertroffen, so die Analyse der Agentur für Erneuerbare Energien.

Jörg Mayer, Geschäftsführer der Agentur für Erneuerbare Energien, erklärt: „Von Prognosen hängen wichtige energiepolitische Weichenstellungen ab. Ob eine Technologie als vielversprechend eingeschätzt wird oder nicht, wirkt sich auf Investitionen und Forschungsanstrengungen aus. Das entscheidet auch darüber, welche Art der Energieversor-

gung wir in wenigen Jahren haben werden. Dabei sind Prognosen immer nur so gut wie die darin zugrunde gelegten Annahmen. Die Preise für Öl und Gas sind in den letzten Jahrzehnten deutlich schneller gestiegen als erwartet. Gleichzeitig sind die Erneuerbare-Energien-Technologien immer günstiger geworden. Diese Innovationsschübe wurden in der Vergangenheit immer wieder unterschätzt."

Neue Kraftwerkstechnologien gefragt

Mitte April 2009 legte die Bundeskanzlerin Angela Merkel den Grundstein für das nach Firmenangaben weltweit erste industrielle Hybridkraftwerk in der Uckermark. In diesem Hybridkraftwerk geht es um die sinnvolle Zusammenschaltung der regenerativen Energieträger Wind und Biomasse, wobei das Kraftwerk neben Strom auch Wasserstoff produziert.

Ziel ist es, dass das Kraftwerk die starken Energieschwankungen der Windkraft ausgleicht. Hierbei wird, beispielsweise wenn nachts der Wind stark bläst und es zu wenig Stromabnehmer gibt, der überflüssige Strom dazu genutzt, mit Hilfe der Elektrolyse Wasserstoff herzustellen. Umgekehrt kommt zusätzlich Biomasse zum Einsatz, wenn kein oder zu wenig Wind weht, um den aktuellen Strombedarf zu decken.

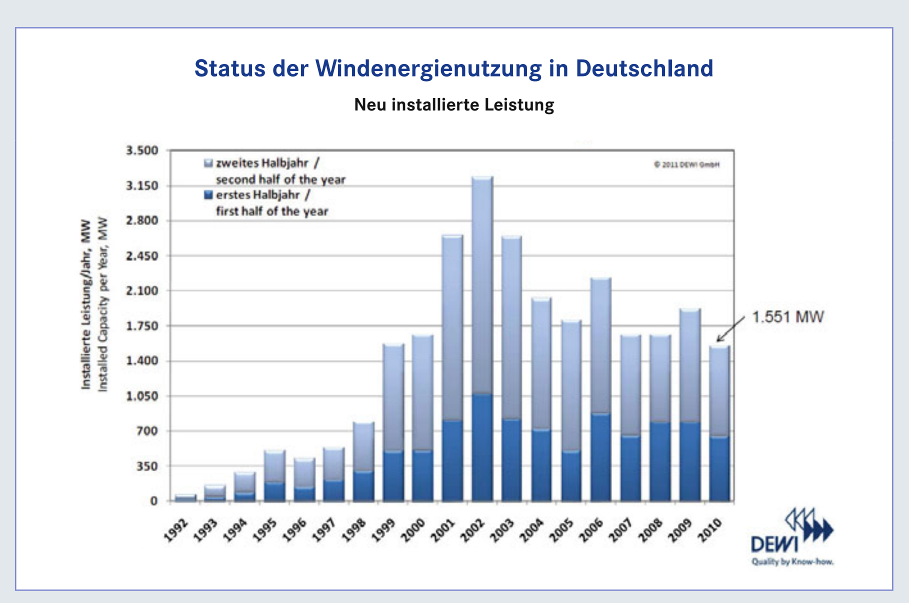
„Wir sind aber auf dem besten Weg, die Windenergie immer stärker grundlastfähig zu machen. Aber mit einer erneuerbaren Energie allein werden wir das nicht ganz schaffen. Dennoch, die Entwicklungen bei den Windkraftanlagen sind beachtlich. Die Möglichkeiten der Einstellung der Rotoren und der Reaktion auf die Windgeschwindigkeit sind phänomenal, verglichen mit den technischen Möglichkeiten, die wir früher hatten. Für die Offshore-Anlagen wird das noch einmal eine völlig neue Qualität erreichen. Aber es wird eben so bleiben – hier ist von den witterungsbedingten Schwankungen beim Wind und von Tief- und Hochdruckgebieten schon die Rede gewesen –, dass die Windenergie allein nicht grundlastfähig ist. Also müssen wir das Ganze kombinieren. Deshalb ist dieses Pilotkraftwerk, das als Hybridkraftwerk konzipiert ist, wirklich ein qualitativer Meilenstein, da es unterschiedliche technische Entwicklungen in den einzelnen Arten der erneuerbaren Energien zusammenführt und dann auch unterschiedliche Nutzungsmöglichkeiten eröffnet: Auf der einen Seite die Wärme, auf der anderen Seite Wasserstoff für Antriebstechnologien", so die Bundeskanzlerin in der Rede.

Derartige Kombikraftwerke haben auch international Zukunft, zudem steht den Klassikern für die Speicherung von Energie, den sogenannten Pumpspeicherkraftwerken, eine Renaissance bevor. Die Bedeutung dieser Kraftwerke unterstreicht auch ein aktuelles Gutachten der Deutschen Energie-Agentur (Dena). Pumpspeicherkraftwerke nutzen überschüssigen Strom, um Wasser in ein höher gelegenes Becken zu pumpen. Bei Bedarf wandeln sie die gespeicherte Energie über eine Turbine wieder in Strom um und speisen diesen ins Netz ein. Da sie sich kurzfristig auf Schwankungen im Netz einstellen lassen, sind sie besonders wertvoll für die Sicherung der Stromversorgung.

Stromspeicher haben also eine große energiewirtschaftliche Bedeutung, weil sie Strom aus schwankenden Quellen wie Wind- und Sonnenkraft ins Netz integrieren und die Sicherheit der Energieversorgung in Deutschland erhöhen.

4. Schwerpunkt Windenergie

Nach Erhebungen des Deutschen Windenergie-Instituts (DEWI) wurden 2010 1.551 MW Windleistung neu installiert. Damit konnte der aus dem Vorjahr prognostizierte Wert von rund 1.900 Megawatt (MW) nicht erreicht werden. Dies gaben der Bundesverband WindEnergie (BWE) und der Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau (VDMA Power Systems) am 26. Januar 2011 bekannt. Im Vergleich zum Vorjahr 2009 (1.917 MW) bedeutet dies einen Rückgang von 19 Prozent. Insgesamt drehten sich Ende 2010 in Deutschland 21.607 Windenergieanlagen mit einer Gesamtleistung von 27.214 MW.

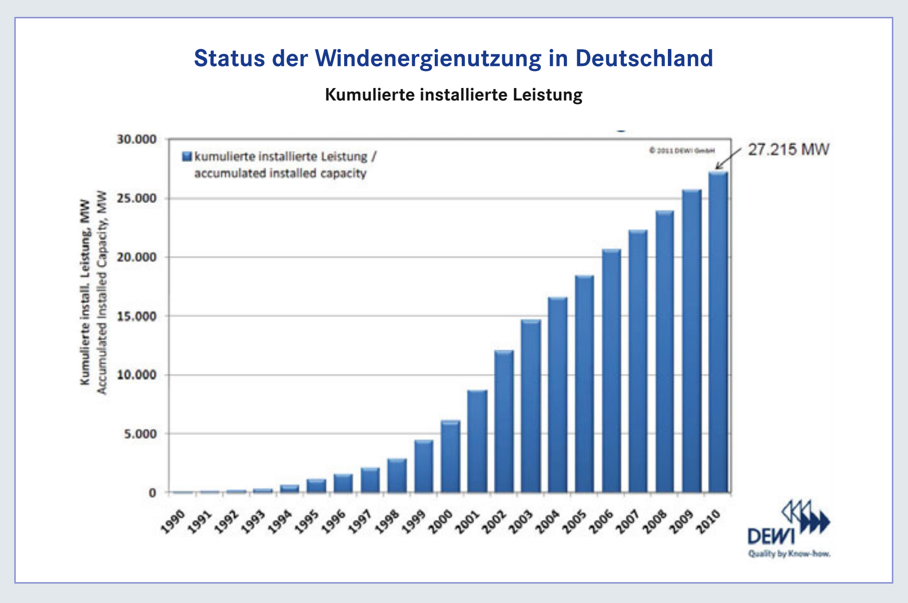


Quelle: DEWI GmbH, www.dewi.de

„Der deutsche Markt befindet sich damit wieder auf dem Niveau von 1999. Grund für den Einbruch des Onshore-Marktes sind Spätfolgen der Finanzkrise für Großprojekte und Unsicherheiten bei Netzanforderungen an Windenergieanlagen“, betonte Thorsten Herdan, Geschäftsführer VDMA Power Systems. „Hinzu kommt, dass trotz neuer Flächenausweisungen in einigen Bundesländern die Räume für Neuanlagen weiter beschnitten werden. Abstandsregelungen und Höhenbegrenzungen verhindern einen effizienten Ausbau der Windenergie an Land“, ergänzte Hermann Albers, Präsident des BWE.

Einen Zuwachs im Vergleich zum Vorjahr gab es beim Repowering. Hier werden alte gegen neue und leistungsstärkere Anlagen ausgetauscht. Nach den Erhebungen wurden 2010 116 Windenergieanlagen mit einer Leistung von zusammen 56 MW durch 80 Windenergieanlagen mit zusammen 183 MW ersetzt. „Im Repowering schlummert immer noch ein

immenses Potenzial. Spätestens im Jahr 2015 werden über 9.500 Windenergieanlagen repoweringfähig sein“, betonte Albers. „Das entspricht einem potenziellen Investitionsvolumen von 40 Milliarden €.“



Quelle: DEWI GmbH, www.dewi.de

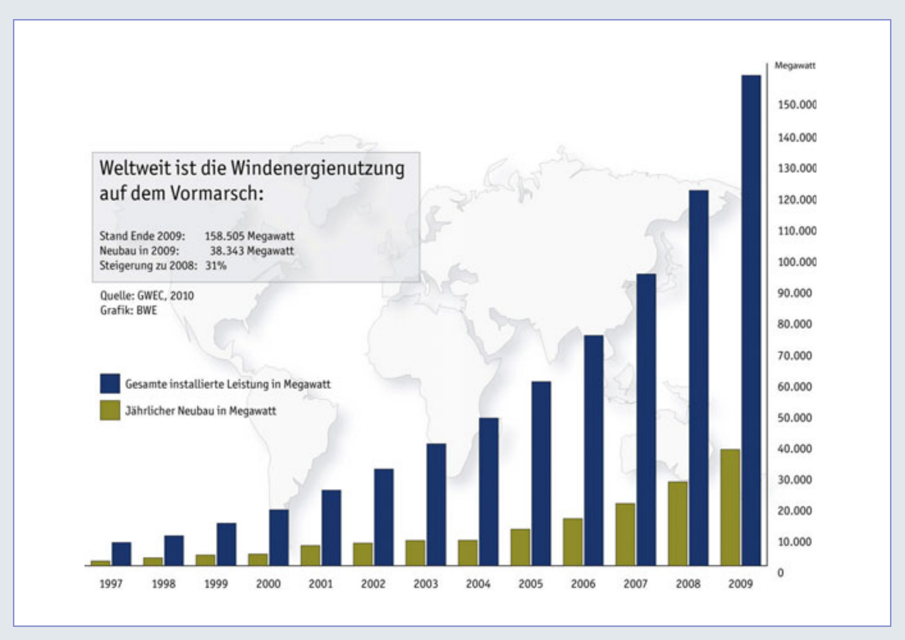
Die Offshore-Windenergie übertraf die Installationszahlen des Vorjahres. Im Jahr zwei des deutschen Offshore-Markts konnten in den Projekten Baltic 1 und Bard 1 zusammen 108 MW neu errichtet werden. „Die erwarteten Zubauten von 150 MW wurden zwar nicht erreicht, die 100 MW-Schwelle ist aber endlich durchbrochen. Hier muss man einfach sehen, dass Offshore eine neue Technologie ist, ihre Entwicklung auch Zeit kostet und das verfügbare Finanzvolumen begrenzt ist. Wir sind jetzt aber auf einem guten Weg. Für 2011 sind 300 MW aufgrund des Fortschritts der Projekte wahrscheinlich“, erläuterte Herdan.

Stetig wachsende Bedeutung für die deutsche Windindustrie kommt den Exportmärkten zu. „Wir gehen davon aus, dass China in 2010 weiter gewachsen ist. Allerdings hat sich der wichtige Exportmarkt USA mit 5.115 MW halbiert. Das drohende Auslaufen der Production Tax Credits zum Jahresende 2010 und die fortlaufenden Diskussionen zum Wechsel des Förderregimes auf ein Quotenmodell, den bundesweiten so genannten Renewable Portfolio Standard, haben die Investitionsbedingungen zusätzlich verschlechtert“, fasste Herdan die Situation am US-Markt zusammen.

Interessant in diesem Zusammenhang ist eine Studie, die im April 2010 im Rahmen der Hannover Messe veröffentlicht wurde. Hier stellte der Bundesverband WindEnergie e. V.

(BWE) eine Kurzstudie der VDI/VDE Innovation + Technik GmbH zu den „Internationalen Marktchancen der deutschen Windindustrie“ vor.

Die im Rahmen dieser Studie befragten Unternehmen der deutschen Windindustrie schauen optimistisch in die Zukunft und sehen sich für den globalen Wettbewerb gut gerüstet. „Weltweit steigt das Interesse an Windenergie und damit auch die Nachfrage nach Systemen, Komponenten und Service für Windenergieanlagen. Hier ist die deutsche Windindustrie im weltweiten Wettbewerb sehr gut aufgestellt. Diesen Marktvorsprung verdankt Deutschland dem Stromeinspeisegesetz von 1991 und dem EEG. Die Vorrangregelung und Mindestpreisvergütung für Windstrom sind auch in Zukunft Garanten für innovative Windenergietechnologie aus Deutschland“, sagte Hermann Albers, Präsident des Bundesverbands WindEnergie, auf der Hannover Messe 2010.



Quelle: GWEC, 2010

Der Global Wind Energy Council (GWEC) und die European Wind Energy Association (EWEA) veröffentlichten im Februar 2010 die weltweiten Aufstellungszahlen. Allein im Laufe des Jahres 2009 wuchs die installierte Leistung aus Windenergie um circa ein Drittel (37,5 GW) auf insgesamt 157,9 GW. China ist dabei der weltgrößte Markt und verdoppelte seine Kapazitäten innerhalb eines Jahres auf heute 25,1 GW. Auch die USA sind bei den Neuaufstellungen weit an europäischen Ländern vorbeigezogen und errichteten im vergangenen Jahr Anlagen mit einer Leistung von 9,9 GW. (Quelle: Bundesverband Windenergie)

Die Zahlen: Weltweit wurden im Jahr 2009 Windenergieanlagen mit einer Leistung von 38.343 Megawatt (MW) neu installiert. Das entspricht im Vergleich zum Vorjahr (27.000 MW) einem Plus von 42 Prozent – trotz Wirtschafts- und Finanzkrise. Mittlerweile produzieren weltweit Windräder mit 158.505 MW Leistung Strom. Deutschland liegt in der internationalen Rangliste auf Rang 3 hinter den USA und China.

Zudem entstehen neue Exportmärkte für die Windenergietechnik „Made in Germany". „Die Kurzstudie zeigt deutlich, dass deutsche Hersteller, Zulieferer und Betreiber gute Marktchancen künftig auch in Mittel- und Osteuropa sowie in Lateinamerika sehen. Diese Regionen haben großen Nachholbedarf, eine CO_2-freie Energieerzeugung aufzubauen. Das Know-how der deutschen Windindustrie ist dort sehr willkommen", betonte Albers. „Der Erfahrungsvorsprung der deutschen Windindustrie rechnet sich aber nicht nur im Export, sondern gerade auch für den Wirtschaftsstandort Deutschland. Die Windbranche schafft Wirtschaftswachstum und Beschäftigung in Deutschland. Rund 100.000 direkte und indirekte Arbeitsplätze sichert allein die deutsche Windindustrie", so der Präsident des Bundesverbands WindEnergie.

Windkraftanlagen werden also auch in den kommenden Jahren weltweit ein rasantes Wachstum verzeichnen. Trotz der langfristig hohen Bedeutung des Offshore-Segments wird in den nächsten zehn Jahren noch über 90 Prozent der neu installierten Leistung an Land entstehen, so aktuelle Untersuchungen. So wird sich allein die an Land installierte Windkraftkapazität mit jährlichen Steigerungsraten von fast 16 Prozent bis 2020 vervierfachen – von heute rund 192 Gigawatt auf dann rund 825 Gigawatt. Wachstumstreiber mit einem Zuwachs von gut 18 Prozent pro Jahr ist vor allem der asiatische Raum, der bereits in drei Jahren der weltweit größte Markt für Onshore-Windenergie sein wird. Im Jahr 2020, so die Prognosen, wird er mit 290 Gigawatt installierter Kapazität deutlich vor den USA mit 211 Gigawatt und Europa mit 207 Gigawatt liegen.

Trotz der langfristig guten Aussichten, war der Windenergie-Weltmarkt im Jahr 2010 von einem leichten Rückgang geprägt. Dieser ist im wesentlichen auf den Einbruch des US-amerikanischen Markts zurückzuführen. „Mit dieser Halbjahresbilanz aus den USA müssen wir in 2010 von einem Rückgang um fast die Hälfte im Vergleich zu 2009 ausgehen", erklärte Albers im Juli 2010. „Damit dürfte der Weltmarkt die Vorjahresmarke nicht ganz erreichen, auch an der Windbranche ist die Wirtschaftskrise nicht gänzlich spurlos vorbeigegangen. Wir gehen in 2010 von einem Weltmarktvolumen von 38.000 Megawatt aus, das allerdings in 2011 wieder deutlich wachsen wird," ergänzte Thorsten Herdan, Geschäftsführer VDMA Power Systems.

Allerdings steht die Branche vor einem Strukturwandel. Waren in diesem Markt bisher hauptsächlich Pionierunternehmen aktiv, verschieben sich die Gewichte zunehmend – mit den entsprechenden Folgen für Hersteller und Zulieferer. Zu diesem Ergebnis kommt jedenfalls eine Studie von Roland Berger Strategy Consultants vom Februar 2010.

So stark sind die deutschen Hersteller von Windkraftanlagen im internationalen Vergleich

Der deutsche Markt für Windkraft machte im Jahr 2009 rund 6 Prozent des Weltmarkts aus. Im Gegensatz hierzu betrug allerdings der Umsatz der Windenergieanlagenhersteller in Deutschland 17,5 Prozent des weltweiten Umsatzes. Die Exportquote liegt bei 75 Prozent.
„Das unterstreicht deutlich, dass die deutsche Windindustrie ihre führende Stellung im Weltmarkt im letzten Jahr behauptet hat. Windenergie „Made in Germany“ ist weltweit gefragt – gerade auch auf den Schlüsselmärkten in Europa, Nordamerika und Asien“, erklärte Thorsten Herdan, Geschäftsführer VDMA Power Systems im Juli 2010.
Die perspektivisch steigende Nachfrage nach Windenergieanlagen im In- und Ausland sichert auch zukunftssichere Jobs in der deutschen Windindustrie. 100.000 Menschen arbeiten aktuell in der deutschen Windenergiebranche.

Immer stärker engagieren sich große Energieversorger, die mit der Windkraft ihren Energiemix erweitern. Dadurch nimmt die Größe der Projekte zu, und es wächst der Druck zur Kostensenkung und Standardisierung. Gleichzeitig drängen neue Anbieter auf den Markt, was zu Überkapazitäten geführt hat – dies sind die Rahmenbedingungen. Der Studie von Roland Berger Strategy Consultants zufolge ist deshalb eine Konsolidierung der Branche unumgänglich. Hersteller müssen wachsen und sich effizienter aufstellen und ihre Kosten senken, um bestehen zu können. Auch die Zulieferer müssen sich entsprechend anpassen.

„Die Windkraftanlagenbauer sind im Moment noch eine sehr heterogene Gruppe”, sagt Roland Berger Partner und Studienautor Manfred Hader. Diese umfasst reine Windkraft-Pioniere, die bisher etwa die Hälfte des Markts unter sich aufteilen, ebenso wie eine ganze Reihe von regionalen Playern und traditionelle Maschinenbauunternehmen, die vor allem durch Zukäufe ihren Marktanteil immer weiter ausbauen. „Der Markt ist in Bewegung und wird sich in den kommenden Jahren völlig neu strukturieren.”

Ein starker Faktor ist dabei die wachsende Nachfrage von großen Energieversorgern, die mit immer größeren Windparks ihren Energiemix erweitern und so den Herausforderungen durch den CO_2-Emissionshandel und steigenden Preisen für fossile Rohstoffe begegnen wollen. Um solche Großprojekte umsetzen zu können, schließen die Energieversorger mit einzelnen Herstellern Rahmenvereinbarungen mit dem Ziel, die Wertschöpfungskette systematisch zu standardisieren und zu industrialisieren. „Dadurch steigt der Wettbewerb unter den Herstellern und der Druck, die Kosten zu senken, nimmt zu”, sagt Hader. „Dazu kommt, dass in China in den vergangenen Jahren zahlreiche neue Hersteller von Windkraftanlagen entstanden sind und jetzt auf den Weltmarkt drängen.”

Die Roland Berger Experten kommen zu dem Schluss, dass die Windkraftanlagen-Branche sich von einer Pionier-Branche zu einer klassischen Industrie entwickeln muss: „Weil die

großen Energieversorger an die Windkrafthersteller die gleichen Anforderungen stellen wie an die Hersteller konventioneller Energieerzeugungsanlagen, wird sich die Produktentwicklung auch im Windkraftbereich zunehmend an der normalen industriellen Praxis orientieren und so die Wertschöpfungskette stabilisieren“, sagt Roland Berger Principal Matthias Spott. „Außerdem werden große Industriekonzerne wie Siemens oder General Electric, aber auch lokale, vor allem chinesische Player ihren Marktanteil auf Kosten der Pioniere ausbauen.“ Das Motto müsse daher lauten: „Werde groß und stelle dich industriell auf – oder steig aus“, so Spott.

Windenergie 2020: Boom-Markt Service

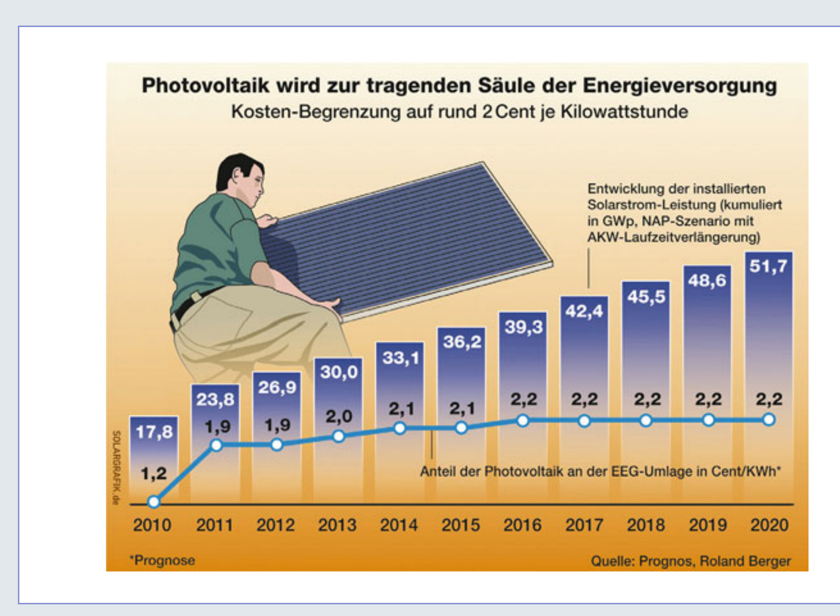
Die Windenergie ist und bleibt weltweit wesentlicher Treiber der erneuerbaren Energien. Dennoch erleben die Hersteller von Windkraftanlagen einen rasanten Reifeprozess ihrer Branche und die strategischen Herausforderungen sind groß. Globales Wachstum im Neugeschäft allein wird sie auf Dauer nicht auf Erfolgskurs halten, denn starker Wettbewerb erhöht den Druck auf die Preise – und damit auf die Rendite. Die Bedeutung des Servicegeschäfts nimmt massiv zu. Darauf aber ist das Gros der Hersteller noch nicht ausreichend vorbereitet. Wollen sie von den lukrativen Dienstleistungen rund um Betrieb und Instandhaltung ihrer Windkraftanlagen nachhaltig profitieren, müssen sie klare Servicestrategien mit entsprechenden Geschäftsmodellen entwickeln. Dies sind die wichtigsten Ergebnisse der Oliver Wyman-Studie „Windenergie 2020: Boom-Markt Service“ vom September 2010.
Die aktuelle Oliver Wyman-Studie zeigt, dass parallel zur steigenden Zahl installierter Onshore-Windkraftanlagen der Bedarf an Serviceleistungen wie Inspektionen, Wartungs- und Instandsetzungsarbeiten sowie Ersatzteilen überproportional zunimmt. So wird sich der Weltmarkt für Betriebs- und Instandhaltungsservices in den nächsten zehn Jahren auf 27 Milliarden € mehr als verfünffachen. Damit wächst das Servicegeschäft fast doppelt so schnell wie das ebenfalls wachstumsstarke Geschäft mit neuen Anlagen. In Europa wird sich das Servicevolumen von heute unter drei Milliarden € auf rund acht Milliarden € im Jahr 2020 fast verdreifachen und damit rund 40 Prozent des Gesamtgeschäfts ausmachen.

5. Schwerpunkt Solarstrom und Photovoltaik

Die Solarstrombranche kann nach Angaben des Bundesverband Solarwirtschaft e. V. auf ein erfolgreiches Jahr 2010 zurückblicken. Im Inland hat sich der Markt gegenüber dem Vorjahr nahezu verdoppelt. Nach Schätzungen des Verbands gingen über 230.000 Solarstromanlagen mit einer Gesamtleistung von 7 bis 8 Gigawatt allein in Deutschland neu ans Netz. Sogar fast verdreifacht haben sich die Zubauraten der internationalen Märkte, wie z. B. Italien, Frankreich, Japan, Australien und den USA. Damit werden inzwischen ca. zwei Drittel aller neuen PV-Anlagen außerhalb Deutschlands installiert.

Bis heute hat die Photovoltaik-Technologie nach eigenen Angaben 133.000 Arbeitsplätze in Deutschland geschaffen. Hinzu kommen rund 20.000 Jobs im Geschäftsfeld Solarwärme. Viele Produktionsstätten finden sich in Ostdeutschland, Zuliefererindustrie, Großhändler, Planer und Installateure verteilen sich über das ganze Land.

Um den wachsenden Bedarf zu decken, wollen die in Deutschland ansässigen Solarhersteller nach Angaben des BSW-Solar auch 2011 ihre Produktionskapazitäten weiter ausbauen. Gleichzeitig werde die Solarbranche nach jüngsten Verbandszielen ihre Investitionen in Forschung und Entwicklung verdoppeln, um ihren Innovationsvorsprung zu halten und den Preis für Solarstrom bis zum Jahr 2020 mindestens zu halbieren. Bereits in zwei bis drei Jahren will die Branche das Preisniveau herkömmlicher Verbraucherstromtarife erreichen und wenig später das der Offshore-Windenergie.



Quelle: Prognos, Roland Berger

Interessant ist in diesem Zusammenhang eine im Januar 2011 veröffentlichte Studie zur Wirtschaftlichkeit von Strom aus erneuerbaren Energiequellen vom Fraunhofer-Institut für Solare Energiesysteme ISE. Vor allem bei Photovoltaikanlagen sinken im Vergleich zu anderen Technologien die Kosten überdurchschnittlich stark, sodass PV-Strom bald mit dem Kostenniveau anderer Stromerzeuger konkurrieren kann, so eine Kernaussage der Autoren. „Die von uns errechneten Zahlen für Strom aus erneuerbaren Quellen belegen die rasche Entwicklung hin zur Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu Strom aus konventionellen Kraftwerken“, erklärt Prof. Eicke Weber, Leiter des Fraunhofer ISE.

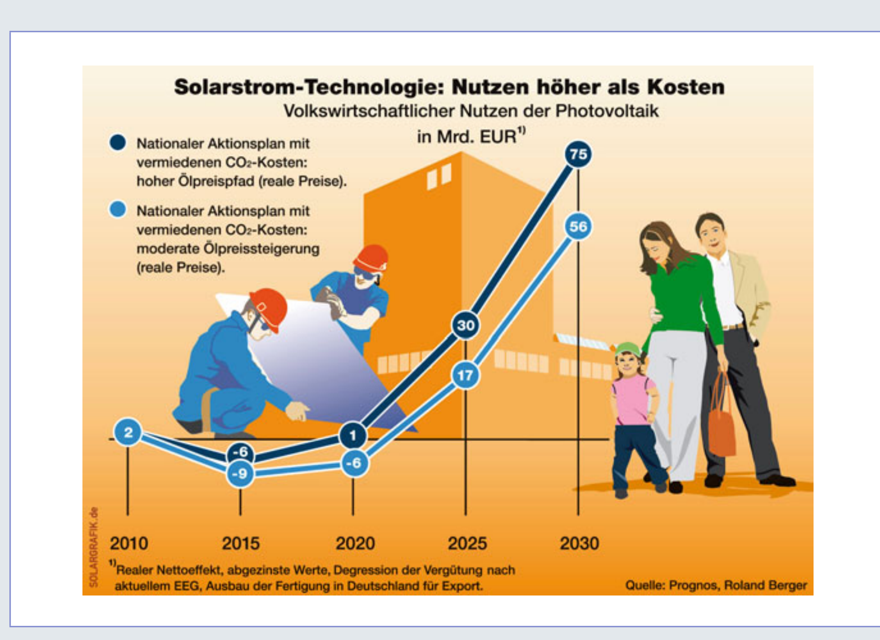
Die Studie analysiert die aktuellen Stromgestehungskosten von erneuerbaren Energietechnologien anhand technologiespezifischer Systemauslegungen und Anlagenpreise. Der betrachtete Zeitraum erstreckt sich über das dritte Quartal 2010. Zur Untersuchung der langfristigen Wettbewerbsfähigkeit bildet die Studie gleichzeitig die zukünftigen Stromgestehungskosten mittels Lernkurven und prognostiziertem Marktwachstum ab. Zudem erlaubt sie Rückschlüsse auf die Entwicklung zukünftiger regulatorischer Rahmenbedingungen sowie die Höhe von staatlichen Preisregulierungen für erneuerbare Energien wie beispielsweise Einspeisetarife. Die Analyse der Preise für Strom aus erneuerbaren Energien beschränkt sich nicht auf Deutschland. Für Photovoltaikanlagen, solarthermische Kraftwerke und Windkraftanlagen werden unterschiedliche Standortbedingungen berücksichtigt.

An deutschen Standorten belaufen sich die Stromgestehungskosten von Photovoltaik-Kleinanlagen auf Kosten zwischen 0,30 €/kWh und 0,34 €/kWh. Für Photovoltaik-Freiflächenanlagen bei südeuropäischer Sonneneinstrahlung sinken sie bis auf 0,16 €/kWh, abhängig von der eingesetzten Technologie, den Modulen und der Größe der Anlage. „Die Analyse der Stromgestehungskosten ergab, dass bei der Photovoltaik die Parität von Endkundenstrompreis und Stromgestehungskosten, die so genannte Grid Parity, in Regionen mit sehr hoher Einstrahlung und hohem Endkundenstrompreis – wie z. B. Süditalien – heute bereits gegeben sein kann“, so Prof. Eicke Weber.

Für Windkraftanlagen verdeutlicht die Studie, dass diese bei den Erzeugungskosten schon seit einigen Jahren mit dem Strommix aus konventionellen Kraftwerken, also Kohle- und Atomstrom, konkurrieren kann. Dabei haben Onshore-Anlagen deutliche Kostenvorsprünge gegenüber Offshore-Windparks aufgrund geringerer Kosten bei Installation, Netzanschluss und Betrieb.

Energieverbrauch steigt sprunghaft – aber nicht überall

Die Internationale Energie Agentur (IEA) prognostiziert in ihrem „World Energy Outlook 2010“ für den Zeitraum von 2008 bis 2035 einen Anstieg der weltweiten Primärenergienachfrage um 36 Prozent, die Stromnachfrage dürfte sogar um 75 Prozent zulegen.
Ein Großteil dieses zusätzlichen Energiebedarfs entfällt auf die Schwellenländer. So wird der Energieverbrauch bis 2035 in China um voraussichtlich 75 Prozent und in Indien um annähernd 130 Prozent steigen, während er in den OECD-Staaten lediglich um drei Prozent zulegen und in der EU sogar leicht sinken dürfte.
Bis zum Jahr 2020 wird die Photovoltaik nach übereinstimmenden Prognosen von Bundesregierung und Solarbranche ihren Anteil am deutschen Strombedarf von derzeit zwei auf rund zehn Prozent steigern können.



Quelle: Prognos, Roland Berger

Die Stromgestehungskosten von Photovoltaik-Kleinanlagen belaufen sich laut der bereits zitierten Studie des Fraunhofer-Instituts für Solare Energiesysteme ISE auf Kosten zwischen 0,30 €/kWh und 0,34 €/kWh für Anlagen in Deutschland. Damit ist der auf diese Weise gewonnene Strom derzeit nicht wettbewerbsfähig, d. h. er muss über die sogenannte Solarförderung finanziert werden. Über die Höhe der notwendigen Förderungen gibt es allerdings große Meinungsverschiedenheiten.

So hat beispielsweise der Sachverständigenrat für Umweltfragen (SRU) im Januar 2011 eine Studie mit dem Titel „Wege zur 100% erneuerbaren Stromversorgung“ vorgelegt. In der Studie sprechen sich die Gutachter für eine jährliche Obergrenze der geförderten Solarstrom-Kapazitäten aus.

Die Solarbranche wiederum lehnt derart starre Mengenbegrenzung allerdings ab. Ein solcher „Deckel“ würde wettbewerbliche Marktmechanismen außer Kraft setzen und 130.000 Arbeitsplätze in Deutschland gefährden, so die Branche. Er würde zudem keine Kosten vermeiden, sondern erheblichen volkswirtschaftliche Schaden anrichten, betont der Bundesverband Solarwirtschaft e. V. (BSW-Solar).

Die Studie berücksichtige zudem nicht den jüngsten Vorschlag des Bundesumweltministers zur wachstumsorientierten Verringerung der Solarstromförderung um bis zu 24 Prozentpunkte bis zum Jahresende. Dieser wird von der Branche mitgetragen und den Markt mittelfristig auf ein Niveau von jährlich 3 bis 5 Gigawatt führen.

„Ein starrer Marktdeckel würde den weiteren Ausbau der Photovoltaik abwürgen und tausende Unternehmen und Arbeitsplätze in Deutschland gefährden. Dies spart keine Kosten, sondern verhindert, dass sich die in den vergangenen Jahren getätigten Investitionen volkswirtschaftlich auszahlen. Welche verheerenden Auswirkungen ein fixer Markt-Deckel auf die Photovoltaik-Technologie haben kann, hat die Entwicklung in Spanien gezeigt. Aufgrund fehlender Investitionsperspektiven ist der Solarmarkt durch einen starren Marktdeckel im Jahr 2009 gänzlich zusammengebrochen“, verdeutlichte Carsten Körnig, Geschäftsführer des BSW-Solar am 26. Januar in Berlin.

Neben dem wichtigen Beitrag für den Klimaschutz und zum Aufbau einer sicheren und bezahlbaren Energieversorgung kann sich der Ausbau der Photovoltaik mit einem Plus von über 50 Milliarden € auch volkswirtschaftlich unterm Strich für Deutschland auszahlen. Dies jedenfalls ergaben jüngste Berechnungen der Beratungsunternehmen Roland Berger und Prognos, so der Verband.

Auch die SRU-Gutachter bestätigen in der Mehrzahl der untersuchten Szenarien das große Ausbaupotenzial der Photovoltaik in Deutschland. Das Gutachten zeigt ebenfalls, dass Solarstrom in Deutschland perspektivisch zu wettbewerbsfähigen Kosten von deutlich unter 10 Ct/kWh erzeugt werden kann. Der gemeinsam von der Branche, Roland Berger und Prognos erarbeite „Wegweiser Solarwirtschaft“ zeigt ähnliche Kostensenkungspotenziale auf. Die Branchen-Roadmap verdeutlicht aber auch, dass der weitere Ausbau der Photovoltaik mit vertretbaren Anschubinvestitionen erreichbar ist. Die dafür erforderliche Umlage auf alle Stromverbraucher wird sich nach den Berechnungen auf rund zwei Cent je Kilowattstunde begrenzen lassen und bereits kurzfristig auf diesen Wert einpendeln.

Gute Zukunftsaussichten hat auch die Nutzung der Sonne für die Wärmegewinnung. So wurden 2010 auf deutschen Dächern nach Schätzungen des Bundesverbands Solarwirtschaft e. V. über 100.000 neue Solarwärme-Anlagen installiert. Damit sind bundesweit inzwischen gut 1,5 Millionen Solarheizungen in Betrieb.

„Immer mehr Eigenheimbesitzer heizen mit Solarwärme und reduzieren dadurch spürbar ihre Heizkosten. 2010 enttäuschte der Markt zwar aufgrund einer mehrere Wochen andauernden Fördermittelsperre. Für 2011 erwarten wir vor dem Hintergrund steigender Heizkosten und eines hohen Sanierungsbedarfs eine Marktbelebung“, erklärte Carsten Körnig, Geschäftsführer des Bundesverbands Solarwirtschaft, Ende Dezember 2010 bei seinem Branchenrückblick.

6. Schwerpunkt Geothermie

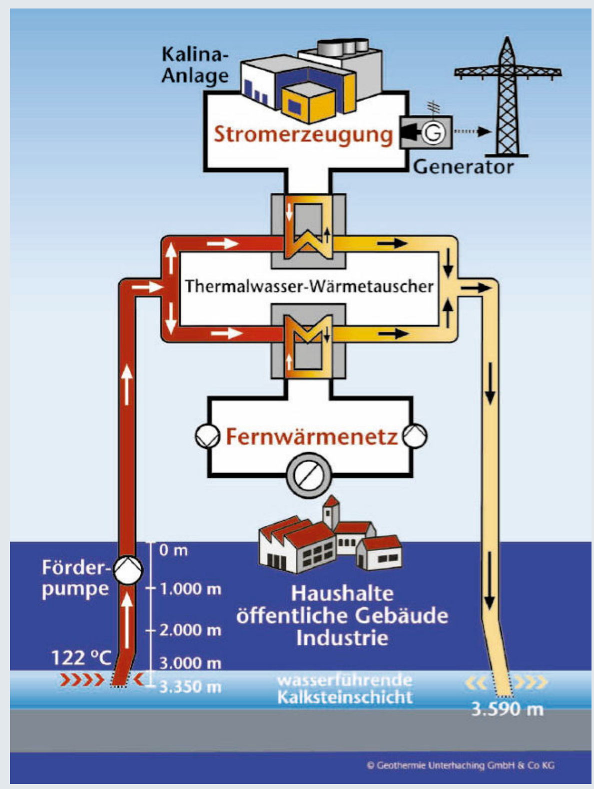
Die Geothermie hat eine wachsende Bedeutung für die Wärme- und Stromerzeugung. So waren weltweit Ende 2009 50,6 Gigawatt an thermischer Leistung und 10,7 GW Kapazität zur Stromerzeugung installiert. Vergleicht man diese Zahlen mit jenen von vor fünf Jahren, so zeigt sich ein Wachstum um 60 beziehungsweise 20 Prozent.

Hierzulande setzt man bei der Geothermie vor allem auf die Wärmeerzeugung. Dafür sind in Deutschland thermische Geothermielösungen mit einer Gesamtleistung von ca. 2,5 GW

installiert, was Deutschland auf einen der vorderen Plätze bei der installierten Kapazität zur Wärmeerzeugung bringt, wenngleich hier die deutlich bevölkerungsärmeren Länder Schweden und Norwegen vor uns liegen. Bei der Stromerzeugung hingegen sieht es schlechter aus. Hier reicht es bislang nur für einen Platz in den untersten Tabellenregionen, da nur wenige Megawatt installiert sind.

Geotherme Unterhaching

Im Jahr 2009 nahm die Geotherme in der Nähe von München ihren Betrieb auf. Insgesamt wurden 80 Millionen € investiert, davon allein 16 Mio. € für das Herzstück, die sogenannte Kalina-Anlage inklusive der notwendigen Wartung auf 10 Jahre.
Der Umsatz steigerte sich von 2,8 Millionen € im Jahr 2008 auf 4,7 für 2009 und ca. 8 Millionen € für das Jahr 2010. Die Betreiber der Anlage gehen von einem Amortisationszeitraum für die Investition von 15 Jahren aus.



© Geothermie Unterhaching GmbH & Co. KG

In dem Kraftwerk wird Strom und Wärme gewonnen. Das ca. 122 Grad Celsius heiße Thermalwasser wird an die Oberfläche gefördert. Konkret werden 150 Liter heißes Thermalwasser pro Sekunde aus über 3.000 m Tiefe an die Oberfläche gebracht – das ist bezüglich der Dimension der Bohrung und der Fördermenge an Thermalwasser mit hohen Temperaturen in ganz Deutschland einmalig.
Gleichzeitig wird in Unterhaching die Geothermie für die Fernwärmeversorgung und zur Stromerzeugung genutzt. In einem Temperaturbereich zwischen 60 und 122 Grad stehen dafür rund 38 Megawatt (MW) thermische Energie zur Verfügung. Wichtig hierbei: Das ursprünglich geförderte Thermalwasser läuft nicht durch das Fernwärmenetz. Es wird stattdessen, um den unterirdischen Wasservorrat nicht auszubeuten, über eine zweite Bohrung wieder in die Erdschicht geleitet, der es entnommen wurde. Die Wärme wird per Wärmetauscher ins Fernwärmenetz eingespeist.
Für die Stromerzeugung wird das Kalina-Verfahren genutzt. Dieses ermöglicht eine Nutzung von Temperaturen ab ca. 90 Grad Celsius. Hierzu wird die Wärme des Thermalwassers über Wärmetauscher an ein Ammoniak-Wasser-Gemisch abgegeben. Da dieses Gemisch bei niedrigeren Temperaturen als Wasser verdampft, kann dieser Prozess bereits bei niedrigeren Temperaturen eingesetzt werden.

Ungeachtet dieser Zahlen sieht die Branche beste Wachstumsaussichten. Laut einer Prognose des Bundesverbands Erneuerbare Energie soll die installierte Leistung für die Stromerzeugung im Jahr 2020 bereits 625 MW betragen. Zum Vergleich: Gegenwärtig sind 8 MW installiert. Die Wärmebereitstellung soll dann 26,5 Terawattstunden (TWh) betragen, davon etwas mehr als die Hälfte aus tiefer Geothermie. 2009 waren es noch 3,5 TWh.

Zwischen den einzelnen Bundesländern gibt es hinsichtlich der Nutzung der Geothermie große Unterschiede. Im Vergleich der Bundesländer konnte sich Brandenburg mit 345 Punkten vor Bayern mit 316 und Schleswig-Holstein mit 244 Punkten durchsetzen. Ein Punkt entspricht dabei der installierten Erdwärme-Leistung in Kilowatt pro 100.000 Einwohner.

Grundlage für diese im Oktober 2010 veröffentlichte Untersuchung sind die Daten der vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) geförderten Erdwärmepumpen für das Jahr 2009. Demnach wurden in Brandenburg 1.038 geförderte Erdwärmeanlagen mit einer Gesamtleistung von 8.669 kW installiert. Im zweitplatzierten Bayern waren es 3.727 Anlagen mit insgesamt 39.490 kW. Die Schleswig-Holsteiner landen mit 785 Anlagen und 6.929 kW auf Platz drei. Nordrhein-Westfalen, das den undankbaren vierten Platz belegt, errichtete mit Hilfe staatlicher Förderung sogar 4.194 Anlagen mit 40.683 kW Leistung – mehr als Bayern.

Warum dennoch Brandenburg gewonnen hat, erklärt Karl-Heinz Stawiarski, Geschäftsführer des Bundesverbands Wärmepumpe und Mitglied des Expertengremiums der erdwärmeLIGA: „Die erdwärmeLIGA setzt die installierte Leistung ins Verhältnis zu den Einwohnern eines Bundeslandes – so lässt sich das Ergebnis zwischen größeren und kleineren Bundesländern besser vergleichen.“

Im gesamten Bundesgebiet wurden im Jahr 2009 30.400 erdgekoppelte Wärmepumpen mit einer Leistung von 365 MW installiert. Dabei sind 17.200 Anlagen mit 170 MW vom BAFA gefördert worden. „Das ist schon ein gutes Ergebnis, zeigt aber auch, dass die Förderpolitik in diesem Bereich neu überdacht werden muss – Deutschland kann bei der Nutzung von Erdwärme noch vielmehr leisten“, kommentiert Dr. Burkhard Sanner, Vize-Präsident des GtV-Bundesverbands Geothermie, die Zahlen.

„Die Dynamik ist der Geothermie trotz Wirtschaftskrise nicht abhanden gekommen“, meinte Hartmut Gaßner, der Präsident der Geothermischen Vereinigung – Bundesverband Geothermie eV (GtV-BV), im November 2009 angesichts des GeothermieKongress 2009 in Bochum, „und das nicht nur hierzulande. Weltweit wächst die Nachfrage nach dieser zuverlässigen, die heimische Versorgung sichernden und klimatauglichen Energiequelle. Absatzrückgänge in der Form wie sie in den vergangenen Monaten von anderen Erneuerbaren Energieträgern zu hören waren, haben wir mit unseren Angeboten nicht zu verzeichnen. Und das, obwohl die Bautätigkeit insgesamt zurückgegangen ist.“ Ein Grund dafür könnte in der langfristigen Preisstabilität und Wirtschaftlichkeit liegen, die immer mehr Interessenten dazu bringen, Erdwärmeanlagen für ihre Gebäude einzusetzen.

Von dieser Entwicklung profitieren würden, neben den unmittelbar mit der Planung und Errichtung der Anlagen befassten Unternehmen, vor allem der Maschinenbau mit seinen Herstellern von Bohrgeräten und die Produzenten von Wärmetauschrohren für Erdwärmekollektoren und Erdwärmesonden. Auch der weltweite Boom tiefer geothermischer Anlagen biete dem deutschen Maschinenbau neue Absatzchancen, aber auch der hiesigen Branche insgesamt. „In den vergangenen Jahren sind enorme Anstrengungen unternommen worden, die Tiefe Geothermie auf dem zukunftsträchtigen Markt der Niedertemperaturkraftwerke voranzubringen“, so Gaßner.

Noch vor zehn Jahren hätten selbst viele Fachleute nur wenig Chancen für geothermische Kraftwerke unter den geologischen Bedingungen Deutschlands gesehen. Mittlerweile sind vier Anlagen in Betrieb (Neustadt-Glewe, Unterhaching, Landau, Simbach am Inn), eine weitere (Bruchsal) steht vor der Inbetriebnahme und mindestens zehn befänden sich, vor allem in Südbayern, in der Umsetzungsphase. Aber selbst im Norddeutschen Tiefland hätten zwei Stadtwerke (Emden, Munster-Bispingen) angekündigt, mit neuen petrothermischen Verfahren geothermische Energie in mehr als 4.000 m Tiefe zu erschließen. „Ich halte es daher nur für folgerichtig,“ so Gaßner, „dass nun auch der Frankfurter Flughafen angekündigt hat, eigenen Strom aus der Erde zu beziehen.“

In wenigen Jahren wird es selbstverständlich sein, geothermischen Strom an fast jedem Stand zu produzieren, meint der GtV-Bundesverband Geothermie. Vieles spricht dafür, denn 99 Prozent unseres Planeten sind heißer als 1.000 Grad Celsius. Vom restlichen 1 Prozent sind noch einmal 99 Prozent heißer als 100 Grad Celsius. Diese Energie aus dem Innern der Erde zu nutzen, macht Sinn.

2.3.6 Nahrungs- und Genussmittelwirtschaft

Die Ernährungsindustrie erzielte 2010 nach Berechnungen der Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (BVE) einen Umsatz von 149,5 Milliarden €. Das entspricht einem Plus von 1,2 Prozent gegenüber dem Jahr 2009. Damit lief für die Ernährungsindustrie das Jahr 2010 besser als von vielen erwartet. Grund für Euphorie besteht nach Aussage der BVE allerdings nicht. Der harte Preiswettbewerb hat sich fortgesetzt, die Rohstoffpreise sind nach oben geschossen.

Die Erlöse im Exportgeschäft konnten 2010 nach dem schwachen Jahr 2009 wieder an Dynamik gewinnen. Mit einem normalen Zuwachs von 9,2 Prozent stiegen die Ausfuhren 2010 auf ein Rekordniveau von 42,9 Milliarden €.

Die Ernährungsindustrie ist mit 544.000 Beschäftigten nicht nur einer der größten, sondern auch einer der stabilsten Industriezweige. 2010 wurden 7.500 neue Arbeitsplätze geschaffen.

Umsatzanteile der Lebensmittel-Branchen

Branche	Anteil in %
Fleisch	22,5
Milch	15,2
Süß- und Dauerbackwaren	9,2
Alkohol	8,6
Backwaren	8,5
Softgetränke	6,4
Obst und Gemüse	4,2
Öle und Fette	4,1
Mühlen, Stärke	4,0
Kaffee und Tee	2,8
Würzen und Soßen	2,7
Zucker	1,7
Fisch	1,5
Teigwaren	0,4

Quelle: BVE

Die Branche gehört nicht zu den ganz großen Arbeitgebern für Ingenieure. Nur etwa 10 Prozent der Branchenmitarbeiter sind Hochschulabsolventen. Wenn, dann suchen die Unternehmen Ingenieure der Richtungen

- Verfahrenstechnik
- Verpackungstechnik
- Maschinenbau
- Logistik
- Lebensmitteltechnik
- Lebensmitteltechnologie
- Agrartechnik
- IT.

Große Unternehmen bieten oft spezielle Einsteigerprogramme, in kleine Unternehmen steigen Absolventen direkt ein. **Beispiel Nestlé**: Nestlé Deutschland beschäftigte im Jahr 2010 rund 12.400 Mitarbeiter, die einen Umsatz von über 3,5 Milliarden € erzielten. Das Unternehmen ist aktiv auf den Gebieten

- Getränke (Anteil am Umsatz 20 Prozent)
- Milch-, Diätetikprodukte und Speiseeis (17 Prozent)
- Fertiggerichte und Produkte für die Küche (45 Prozent)
- Tiernahrung (7 Prozent)
- Schokolade und Süßwaren (9 Prozent).

Trainee-Programme werden in den Bereichen Controlling, Supply Chain Management (SCM), Marketing und Sales, Finance und Controlling sowie Technik und Produktion geboten. Die Programme dauern in der Regel 24 Monate. Das SCM-Programm zum Beispiel ist dreigeteilt: Sechs Monate werden in einem deutschen Werk verbracht. Hier lernt der Trainee alle am Wertschöpfungsprozess beteiligten Abteilungen des Werkes kennen, ist ebenso am operativen Tagesgeschäft – Produktion, Planung, Lagerung und angrenzenden Bereichen entlang der Supply Chain – wie an Projekten und Studien beteiligt.

Danach stehen zwölf Monate Planung und Einkauf in der Frankfurter Zentrale auf dem Programm. Im letzten Block des Trainee-Programms ist ein sechsmonatiger Einsatz im Bereich Marketing & Vertriebkundendienst oder Prozessoptimierung Produktion vorgesehen. Vier Monate des SCS-Programms sind im Ausland geplant. Die Nestlé-Forschung benötigt hier vor allem Physiker, Biologen, Biochemiker, Mediziner, Lebensmitteltechnologen und Ingenieure.



Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.nestle.de.

Kennzahlen der deutschen Ernährungsindustrie 2009

Unternehmen	5.800
Beschäftigte	544.000
Umsatz	149,5 Milliarden €

Quelle: Bundesverband der Deutschen Ernährungsindustrie, www.bve-online.de

2.3.7 Textilbranche

Nach einem schwachen Jahr 2009 ist auch bei der Textil- und Bekleidungsbranche 2010 ein deutlicher Aufschwung spürbar: Der Gesamtumsatz ist um rund 8 Prozent gestiegen, ohne das 2008er Niveau erreicht zu haben. Auch beim Export ist der Abwärtstrend gestoppt: Bei Bekleidung gab es ein leichtes Minus von 1,3 Prozent, bei Textil dagegen ein kräftiges Plus von 8,2 Prozent. Dennoch konnte die deutsche Textil- und Bekleidungsbranche den Trend einer rückläufigen Beschäftigung nicht stoppen. Der noch junge Aufschwung konnte den von Strukturwandel geprägten Rückgang noch nicht kompensieren. Insgesamt waren in der Branche rund 133.000 Menschen beschäftigt; wenn man Unternehmen ab 50 Beschäftigte rechnet, liegt die Zahl bei knapp 82.000. Auch die Verlagerung von Produktion und Arbeitsplätzen ins Ausland und der Wettbewerbsdruck internationaler Anbieter hielten unvermindert an. Dennoch zählt die Textil- und Bekleidungsindustrie gemessen am Umsatz und an der Zahl ihrer Beschäftigten zu den größten Industriegruppen in Deutschland. Sie ist eine der wichtigsten Konsumgüterbranchen des Landes, auch wenn ein Großteil des inländischen Bedarfs mit Einfuhren aus anderen Ländern gedeckt wird. Von der Textilproduktion in Deutschland sind derzeit gut 30 Prozent für die Weiterverarbeitung zu Bekleidung bestimmt, etwa 30 Prozent entfallen auf Heim- und Haustextilien. Annähernd 40 Prozent sind sogenannte technische Textilien, denen in den kommenden Jahren die größten Wachstumschancen eingeräumt werden. Technische Textilien werden in der Automobilindustrie, in der Luft- und Raumfahrt, in der chemischen Industrie, der Bauindustrie und der Medizin benötigt.

Trotz des Rückgangs gehört die Textilbranche mit zu den Hightech-Branchen, die **Textilingenieuren** interessante Perspektiven bieten können. Arbeitgeber in der Textilindustrie sind vor allem Spinnereien, Webereien und Strickereien oder Textilveredlungsbetriebe, der Textilmaschinenbau oder Betriebe, die auf die Herstellung von Textilien aus Vliesstoff oder auf Teppichböden spezialisiert sind. Auch in Kfz-Zulieferbetrieben, im Großhandel oder bei Bekleidungsherstellern können sie Aufgaben übernehmen. Dagegen sind **Ingenieure für Bekleidungstechnik** mit der Fertigung und Vermarktung von Bekleidung befasst. Sie finden in allen Sparten der Bekleidungsindustrie, deren Zulieferindustrie und in Ateliers für Textil-Design Arbeit. Darüber hinaus können sie im Groß- und Einzelhandel von Bekleidung tätig werden.

> **TIPP** Wer gute Chancen haben will, muss nicht nur fachlich auf dem neuesten Stand sein, sondern sich ebenso gut in rechtlichen, logistischen und betriebswirtschaftlichen Fragen auskennen.

Folgende Studienrichtungen sind gefragt:

- Textildesign
- Bekleidung
- Bekleidungstechnik
- Bekleidungstechnik/Maschenkonfektionstechnik
- Textiltechnik
- Textil- und Bekleidungstechnik

2.3.8 Luft- und Raumfahrt

Diese Branche ist eine der wenigen nachhaltig wachsenden in Deutschland überhaupt und strahlt wegen ihres technologischen Know-hows sowie ihrer starken Innovationskraft auf viele andere Industriezweige aus. Direkt in der deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie sind laut Bundesverband der Deutschen Luft- und Raumfahrtindustrie knapp 94.000 Menschen beschäftigt, rund die Hälfte davon sind Hochschulabsolventen. Weitere 250.000 Beschäftigte sind im Luftverkehrsbereich tätig. Weitere gut 700.000 Menschen arbeiten in der Wertschöpfungskette für die Unternehmen der Luft- und Raumfahrtfahrtindustrie.

Die Luft- und Raumfahrt gehört zu den Schlüsselbranchen der deutschen Wirtschaft. Mit ihrem hohen Wertschöpfungsanteil und ihrer strategischen Bedeutung schafft und sichert sie hochqualifizierte Arbeitsplätze in Deutschland.

Die industriellen Ausgaben für Forschung und Entwicklung sind, gemessen an den Umsätzen, in der Luft- und Raumfahrt-Industrie deutlich höher als in allen anderen Bereichen. Diese Branche ist der Technologiemotor moderner Volkswirtschaften. Sie verbindet fast alle Hochtechnologien des Informationszeitalters miteinander: Elektronik, Robotik, Mess-, Steuer-, Werkstoff- und Regeltechnik. Rund 17 Prozent ihrer Einnahmen investiert die deutsche Luft- und Raumfahrt in Forschung und Entwicklung – sie ist damit einer der wichtigsten Schrittmacher bei der Entwicklung neuer Werkstoffe und Technologien nicht nur in Deutschland.

Die Branche erwirtschaftete 2010 einen Umsatz von 24,7 Milliarden €. Sie ist vorwiegend mittelständisch organisiert, kleine und mittlere Zulieferer bieten wie in der Automobilindustrie die besten Chancen auf eine Stelle. Zugpferd und Aushängeschild der Branche ist der europäische **Luftfahrtkonzern EADS**. Er beschäftigte 2010 knapp 120.000 Menschen und erwirtschaftete einen Umsatz von fast 43 Milliarden €.

Das Unternehmen sucht immer gut ausgebildete Ingenieure, vor allem der Studienrichtungen

- Luft- und Raumfahrttechnik
- Maschinenbau
- Elektrotechnik
- Werkstofftechnik
- Fertigungs- und Systemtechnik
- Technische Informatik
- Wirtschaftsingenieurwesen.

Wichtige Projekte von EADS sind Airbus und Eurocopter. Mit Airbus ist Europa zum Weltmarktführer im zivilen Luftfahrtbau geworden – und Deutschland ist an diesem Erfolg unmittelbar beteiligt: 40 Prozent der Airbus-Produktion kommen aus der Bundesrepublik, und ein großer Teil der Forschung und Entwicklung ebenso. Auch der Weltmarktführer in der Hubschrauber-Branche, Eurocopter, ist ein deutsch-französisches Gemeinschaftsunternehmen. 2010 wurden 527 Helikopter ausgeliefert und insgesamt ein Umsatz von 4,8 Milliarden € erwirtschaftet.

Unabhängig davon sind Zulieferer und Dienstleister aus Deutschland mit ihren hoch spezialisierten Produkten und Leistungen weltweit stark nachgefragt. Dazu zählt auch Spit-

zentechnologie zur Schonung der Umwelt. Führend ist das **Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR)** in der Helmholtz-Gemeinschaft. Es betreibt umfangreiche Forschungs- und Entwicklungsarbeiten in Luftfahrt, Raumfahrt, Energie und Verkehr und ist darüber hinaus als Raumfahrtagentur im Auftrag der Bundesregierung für die Planung und Umsetzung der deutschen Raumfahrtaktivitäten zuständig. Das DLR beschäftigt mehr als 6.500 Mitarbeiter, unterhält 29 Institute bzw. Test- und Betriebseinrichtungen und ist an 13 Standorten vertreten. Die Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses ist ein zentrales Thema. Jährlich werden im DLR etwa 200 Diplom- bzw. Abschluss- und mehrere hundert Doktorarbeiten verfasst. Außerdem wird hier eine umfangreiche Personalentwicklung betrieben mit der Möglichkeit im Ausland zu arbeiten, mit Patenschaftsverträgen mit anderen Industriefirmen wie Airbus, Siemens und MTU und Betonung auf familienfreundlichen Strukturen. Neben Forschung und Entwicklung sind Produktion, Qualitätsmanagement, Logistik und Führungsaufgaben hier wichtige Arbeitsfelder von Ingenieuren.

Jungingenieure steigen mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von etwa 45.000 € ein und liegen damit mit an der Spitze. Der Einstieg erfolgt meist on-the-job, wird aber gut begleitet. **Beispiel Rolls-Royce Deutschland**: Das zukunftsorientierte Unternehmen der Luftfahrtindustrie ist eingebunden in einen globalen Konzern. An den Standorten Dahlewitz bei Berlin und Oberursel bei Frankfurt/Main werden fast 3.000 Mitarbeiter beschäftigt. Als einziges deutsches Unternehmen, welches den kompletten Service von der Entwicklung über die Fertigung bis hin zur logistischen Unterstützung von Flugtriebwerken anbietet, offeriert Rolls-Royce Deutschland nicht nur eine Vielzahl interessanter Einsatzmöglichkeiten, sondern auch ein dynamisches und internationales Arbeitsumfeld. Ein Training-on-the-job sichert das Kennenlernen des jeweiligen Arbeitsgebietes inklusive aller notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen.

Was Rolls-Royce von Absolventen erwartet:

- einen guten bis sehr guten (Fach-)Hochschulabschluss
- gute Englischkenntnisse
- einschlägige Praktika im angestrebten Unternehmensbereich
- Teamgeist und Engagement
- gute Kommunikationsfähigkeiten
- interkulturelle Offenheit

Web-Link Nähere Informationen finden Sie unter www.rolls-royce.com

2.3.9 Stahlindustrie

Deutschland ist der größte Rohstahlproduzent in der EU und liegt im weltweiten Vergleich auf Platz sieben hinter China, Japan, Indien, Russland, USA und Südkorea. Die Globalisierung hat in den vergangenen Jahren nicht nur das Bild der Weltstahlindustrie stark ver-

ändert. Fusionen mit in- und ausländischer Beteiligung haben auch in Deutschland zu neuen Unternehmensdimensionen geführt. Auch global agierende Konzerne wie Mittal Steel, Arcelor, Riva und Feralpi sind durch Unternehmensübernahmen auf dem deutschen Markt präsent.

Die größten Stahlerzeuger Deutschlands

Rang	Unternehmen	Rohstahlproduktion in Mio. t (2010)
1	ThyssenKrupp	10,1
2	Salzgitter	5,4
3	Arcelor Mittal	5,3
4	HKM	2,8
5	Badische Stahlwerke	2,2
6	Dillingen	1,9
6	RIVA	1,9
8	Saarstahl	1,3
9	Georgsmarienhütte	0,9
10	FERALPI Elbstahlwerke	0,7
10	Lech Stahlwerke	0,7
10	Stahlwerk Thüringen	0,7
13	Deutsche Edelstahlwerke	0,5

Quelle: www.stahl-online.de

Die deutsche Stahlindustrie ist in die internationale Arbeitsteilung eingebunden. Ihre Exportquote beträgt 50 Prozent. Aktuell werden rund 75 Prozent des Stahl-Exports in die EU geliefert. Die Lieferungen in die Länder außerhalb der EU betragen seit Jahren konstant 5 Millionen Tonnen pro Jahr. Die wichtigsten Zielländer liegen in den Gebieten NAFTA, Asien und übriges Europa.

2010 war ein gutes Jahr für die Stahlindustrie. 43,8 Millionen Tonnen Rohstahl wurden produziert, 34 Prozent mehr als 2009. Auch 2011 erwartet die Wirtschaftsvereinigung Stahl Zuwächse um zwei Prozent.

Der Stahlindustrie fehlen qualifizierte Ingenieure. Vorwiegend besteht ein Bedarf an Metallurgen und Werkstoffwissenschaftlern. Dieser Mangel ist in erster Linie dadurch bedingt, dass zu wenig Studienanfänger eine entsprechende Ausbildung wählen. Denn trotz der positiven Entwicklung der Studiengänge für Metallurgie und Werkstoffwissenschaften beenden jährlich nur 70 bis 80 Absolventen diese Ausbildung. Die Stahlindustrie könnte aber über viele Jahre hinaus jährlich mindestens 150 Bewerber einstellen, etwa doppelt so viele. Die Karrierechancen für Ingenieure sind in diesem Bereich also besser denn je.

Ungeachtet des Rückgangs der Gesamtzahl der Mitarbeiter von 374.000 im Jahr 1970 auf 92.000 im Jahr 2009 in der deutschen Stahlindustrie ist die Zahl der dort beschäftigen Ingenieure mit über 6.000 in den letzten 20 Jahren konstant geblieben. Die neueste Ingenieurerhebung des Düsseldorfer Stahl-Zentrums macht dies deutlich: Der Ingenieuranteil an den Gesamtbeschäftigten hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten von 2,7 auf 8 Prozent verdreifacht. Und er wird sich weiter erhöhen, denn eine moderne Prozesstechnik ist nur mit qualifizierten Ingenieuren möglich. Denkbar sind Karrieren als Führungskraft, in Projekten und als Spezialist. Die Arbeit an Prozess-, Werkstoff- und Produktinnovationen steht hier ganz oben auf der Tagesordnung. Um neue Ideen zu entwickeln, muss über den Tellerrand hinausgeschaut werden. Neben den klassischen Stahlberufen wie Hüttenleute, Metallurgen oder Maschinenbauer sind auch Geografen, Werkstofftechniker, Informatiker und Physiker tagtäglich mit dem Material Stahl beschäftigt. Das Spektrum der verschiedenen Berufe ist in der Stahlindustrie im Vergleich zu anderen Industriezweigen besonders groß.

Für den Einstieg bieten die großen Unternehmen Trainee-Programme an. **Beispiel ThyssenKrupp**: Die Unternehmen des ThyssenKrupp Konzerns bieten verschiedene Programme: für Grundlagenentwicklung, Entwicklungsingenieure sowie Mess- und Regeltechniker. Die Programme richten sich nach der gewünschten Position im Unternehmen, dazu kommen meist noch zwei oder drei Stationen, die mit der Zielposition in Zusammenhang stehen. In der Regel dauert das Trainee-Programm zwölf bis 24 Monate.

Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.thyssenkrupp.de.

2.3.10 Unternehmensberatung und Ingenieur-Dienstleistungen

Nach einem schwierigen Jahr 2009 zog das Projektgeschäft der deutschen Unternehmensberater 2010 wieder deutlich an. Die Branche ist um 5 Prozent gewachsen. Vor allem mittelständische Beratungsfirmen mit einem Jahresumsatz von 1 bis 2,5 Millionen € sind mit einem Plus von acht Prozent am Aufschwung beteiligt.

TIPP Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge sollten über solide betriebswirtschaftliche Kenntisse verfügen, wenn sie in eine Unternehmensberatung einsteigen wollen.

Ingenieure mit dem nötigen betriebswirtschaftlichen Hintergrund haben gute Chancen, in technisch ausgerichteten Unternehmen als echte Partner Veränderungsprozesse zu begleiten. Vor allem Informatiker mit betriebswirtschaftlichem Background sind als IT-Berater heiß begehrt. Daneben finden auch Wirtschaftsingenieure mit ihrer Affinität zu Wirtschaft und Technik gute Ausgangspositionen im Beratungsgewerbe vor. Der Wettbewerb um begabte Berater mit technischem Know-how ist groß, die Branche steht in direktem Wettbewerb zu allen anderen wirtschaftlichen Bereichen, die Ingenieure suchen. Dieser Trend setzt sich auch 2010 fort. Wer alle Anforderungen erfüllt und engagiert ist, kann in

wenigen Jahren auf der Karriereleiter ein gutes Stück vorankommen und entweder eine Partnerschaft übernehmen oder in die Geschäftsleitung aufsteigen.

Beispiel Arthur D. Little: Hier werden Absolventen der Betriebswirtschaft, Wirtschaftsinformatik und -ingenieurwesen, Naturwissenschaften oder technischen Studienrichtungen mit betriebswirtschaftlicher Zusatzqualifikation (MBA, Zweitstudium) gewünscht. Fließendes Englisch und eine weitere Sprache sind erforderlich, ebenso Praktika oder andere Berufserfahrungen sowie ein Auslandsstudium oder andere Auslandserfahrungen.

Web-Link
Nähere Informationen finden Sie unter www.adlittle.de

Ingenieure können sich als Berater auch **selbstständig** machen. Allerdings ist der Titel Beratender Ingenieur gesetzlich geschützt und erfordert unter anderem eine Mitgliedschaft in einer Länderingenieurkammer. Beratende Ingenieure sind in verschiedenen Bereichen tätig:

Tätigkeitsfelder Beratender Ingenieure

Bereich	Anteil in Prozent
Konstruktiver Ingenieurbau/Statik	38,2
Technische Ausrüstung	14,1
Prüfung/Sachverständige	10,7
Verkehr	9,0
Architektur/Gesamtberatung	8,7
Elektrotechnik	7,2
Geotechnik	6,0
Vermessung	2,8
Facility Management	1,0

Quelle: www.vbi.de

Nach einigen Jahren des stetigen Rückgangs, der vor allem mit der Baukrise zusammenhing, ging es bereits 2006 wieder bergauf. Auch 2008 und 2009 war die wirtschaftliche Lage der meisten Büros gut, es gab wenige Entlassungen. In Deutschland gibt es rund 58.000 Ingenieurbüros, die mehr als 280.000 Menschen beschäftigen und Bauinvestitionen von rund 211 Milliarden € betreuen. Gesucht werden laut einer Ingenieursbefragung des Verbandes Beratender Ingenieure (VBI) zumeist erfahrene Ingenieure (53 Prozent) und Bauleiter (11 Prozent). 17 Prozent der Stellen wurden für Berufsanfänger ausgeschrieben. Frauen erreichen bei Neueinstellungen einen Anteil von fast 30 Prozent. Das Jahr 2010 brachte auch für die meisten Planungsbüros den ersehnten Aufschwung. Auch 2011 wird von guter Auftragslage, stabilen Umsätzen und Personalaufbau gekennzeichnet sein.

1. Zur Lage der Branche

Weltweit betrachtet, war das Jahr 2010 für die Automobilindustrie ein großartiges. Sie hat sich nach dem für sie bewegten und anstrengenden Wirtschaftsjahr 2009 in 2010 deutlich schneller als erwartet erholt. Denn in 2009 schrumpfte der Weltmarkt im Zuge der Finanz- und Wirtschaftskrise um rund drei Prozent. In einigen Regionen der Welt war er regelrecht eingebrochen. Dabei fiel auf, dass die Absätze – insbesondere zum Ende des Jahres – sprunghaft zunahmen. Nach Einschätzung des Verbandes der Automobilindustrie war der Absatz von Neuwagen in vielen Ländern aufgrund der Finanzkrise in 2009 stark rückläufig. In den vergangenen zwölf Monaten zogen sie jedoch Dank konjunktureller Erholung wieder an. So wurden in 2010 beispielsweise mehr als 61,7 Millionen Personenkraftwagen verkauft. Das entspricht einem Plus von 12 Prozent. Den größten Anteil daran hatten Brasilien, Russland, Indien, China und der US-amerikanische Automarkt. Dieses Absatzergebnis liegt deutlich über den Ende des Jahres 2009 gestellten Prognosen, die nach einem Bericht des Handelsblattes erst in 2012 auf 59,9 Millionen steigen sollten, wobei die Märkte der US-Autohersteller insbesondere wachsen würden. Daraus leitete Professor Ferdinand Dudenhöffer, Direktor von Car Automotive Research (CAR) ab: „Für die Bundesrepublik Deutschland bedeutet dies, dass der neue General Motors-Konzern durch die Stärkung seiner Hauptmärkte im Jahr 2010 die Möglichkeit hat, ohne Staatshilfe das Unternehmen Opel zu sanieren“(Quelle: Handelsblatt).

Betrachtet man die vom VDA als Wachstumstreiber bezeichneten Länder näher, haben sich die Automobilgeschäfte in 2010 außerordentlich dynamisch entwickelt. So stieg zum Beispiel die Nachfrage nach sogenannten Light Vehicles (Pkw und leichte Trucks) in Brasilien um 11 Prozent auf 3,3 Millionen. Mit diesem Ergebnis erreichten sie in diesem automobilen Geschäftsfeld ein deutlich besseres als der deutsche Markt. Während in Russland Dank der Einführung einer Verschrottungsprämie ein Absatzplus von 30 Prozent erreicht wurde (1,9 Mio. Neuwagen) erfuhr der indische Neuwagenmarkt einen regelrechten Wachstumsboom und wuchs auf 31 Prozent (2,4 Mio. neue Fahrzeuge). China bleibt Wachstumsmotor. Das Pkw-Geschäft wuchs um 34 Prozent. Mit knapp 11,3 Mio. verkauften neuen Personenkraftwagen verdoppelten die Chinesen ihren Absatz innerhalb der vergangenen beiden Jahre. Überstieg die Zahl der Neuwagenzulassungen in 2010 das Ergebnis aus dem Vorjahr 2009 um sieben Prozent (4,2 Mio. Personenkraftwagen) stieg der Absatz in den USA im gleichen Segment um vier Prozent. Jedoch lag der Zuwachs bei den Light Trucks bei mehr als 18 Prozent (11,6 Mio. Light Vehicles).

Demgegenüber entwickelten sich die Absätze in Europa erwartungsgemäß bescheiden. Hintergrund war vor allem der Prämienwegfall für verschrottete Fahrzeuge. Nach Einschätzungen des europäischen Branchenverbandes ACEA (European Automobile Manufacturer‘s Association) sank in den europäischen Ländern die Zahl neuer Personenkraftwagen gegenüber 2009 um 5,5 Prozent auf 13.360.599 Neuzulassungen. Jedoch stieg die Zahl aller Neuwagen in der Europäischen Union innerhalb der ersten neun Monate des Jahres 2010 gegenüber dem gleichen Zeitraum in 2009 um 15 Prozent. Für die Pkw-Produktion bedeutete dies, auf rund 13 Prozent zu wachsen. Erfreulich war, dass sich der

Markt in den neuen EU-Ländern (Slowenien, Tschechien, Polen und baltische Länder) stabilisierte. Dennoch wurde das Vorjahresniveau um minus drei Prozent verfehlt.

Pkw-Neuwagenzulassungen in der Europäischen Union (vorläufig)

Land	Dezember 2010	Dezember 2009	Veränderung [%]
Österreich	20.366	19.422	+4,9
Belgien	29.243	26.449	+10,6
Bulgarien	2.039	1.740	+16,6
Tschechien	15.129	14.815	+2,1
Dänemark	13.193	11.805	+11,8
Estland	729	426	+71,1
Finnland	6.184	4.125	+49,9
Frankreich	228.316	229.990	–0,7
Deutschland	230.371	215.564	+6,9
Griechenland	3.691	9.687	–61,9
Ungarn	3.908	4.309	–9,3
Irland	433	304	+42,4
Italien	130.319	166.461	–21,7
Lettland	604	199	+203,5
Litauen	857	585	+46,5
Luxemburg	2.503	2.800	–10,6
Niederlande	11.593	8.025	+44,5
Polen	35.895	28.496	+26,0
Portugal	28.142	17.386	+61,9
Rumänien	12.472	11.313	+10,2
Slowakei	7.733	4.261	+81,5
Slowenien	3.399	3.553	–4,3
Spanien	68.942	90.553	–23,9
Schweden	29.770	19.368	+53,7
Großbritannien	123.817	150.936	–18,0
Europäische Union [EU27]	**1.009.638**	**1.042.572**	**–3,2**

Quelle: ACEA (European Automobile Manufacturer's Association), Stand: Januar 2011

Die deutsche Automobilindustrie war an den positiven Entwicklungen maßgeblich beteiligt. Matthias Wissmann, Präsident des Verbandes der Automobilindustrie (VDA), betonte im Januar 2011: „Die exportstarken deutschen Automobilhersteller profitieren mit ihren CO_2-effizienten und attraktiven Modellen besonders vom Aufschwung der Weltwirtschaft. In vielen wichtigen Regionen konnten sie ihren Marktanteil steigern. Weltweit zählt rund jeder fünfte Neuwagen zu einer deutschen Konzernmarke.“ So wuchsen deutsche Automobilhersteller beispielsweise in Indien sehr viel schneller als der dortige Markt und schafften, ihren Absatz mehr als zu verdreifachen. In China trumpften deutsche Automobilhersteller besonders auf. Fast jeder fünfte Neuwagen dort zählt zu einer deutschen Konzernmarke, weiß der Verband der Automobilindustrie. Auch in den Vereinigten Staaten von Amerika lag das Wachstum deutscher Autohersteller deutlich über dem sonstigen Durchschnitt – 15 Prozent. Hervorzuheben ist hierbei der Car-Bereich, der dreimal so schnell wuchs wie der gesamte Markt. Dessen Anteil beträgt damit 12 Prozent und bedeutet einen neuen Höchststand.

Es geht also aufwärts. Denn in 2010 stieg der Export von deutschen Personenkraftwagen um 24 Prozent auf 4,2 Millionen Fahrzeuge, für 2011 werden sogar 4,4 Millionen prognostiziert. Demgegenüber stieg die inländische Produktion in 2010 um 12 Prozent (5,5 Mio. Pkw), die in 2011 mit einem Plus von über sechs Prozent auf 3,1 Mio. Neuzulassungen steigen soll. So resümierte VDA-Chef Matthias Wissmann während des Neujahrsempfangs im Januar 2011 in Berlin: „Die deutsche Automobilindustrie und die Industrie insgesamt haben nun wieder festen Boden unter den Füßen. Die positive Entwicklung der deutschen Wirtschaft nach der Krise gründet insbesondere auf unserer starken Industrie und ihren international gefragten Produkten.“ Als Ursache nannte er die globale Ausrichtung. „Der Exportüberschuss der deutschen Automobilindustrie – und zwar von Herstellern wie Zulieferern – repräsentiert zwei Drittel davon. Diese Exportdynamik beflügelt unser Wirtschaftswachstum, generiert Steuereinnahmen und schafft Arbeitsplätze“, so Wissmann. Ausdruck dessen ist zugleich der hohe Investitionsaufwand der deutschen Autobauer in neue Technologien. Mit einem Gesamtaufwand von rund 20 Milliarden € beträgt ihr Anteil am gesamten deutschen Investitionsvolumen für Forschung und Entwicklung mehr als ein Drittel.

Ungeachtet dessen ist zu konstatieren, dass die Mehrzahl der Automobilbauer in Europa mehr produziert, als sie verkauft. Beispiel BMW: Der Autohersteller plant, seine Produktion nach Amerika auszuweiten. Der Grund bestehe darin, dass Amerika auf absehbare Zeit der größte Markt für Oberklassenhersteller bleibt. In diesem Zusammenhang würde auch die Verlagerung von Arbeitsplätzen von Deutschland nach Amerika folgen. BMW-Vertriebschef Ian Robertson sagte gegenüber der Frankfurter Allgemeinen Zeitung Mitte Januar 2011: „BMW beschäftigt hierzulande drei Viertel der Mitarbeiter, verkauft hier aber nur 18 Prozent seiner Autos“. Und auch die Produktion des Stuttgarter Wettbewerber Daimler Benz will bis 2014 einen Teil der Produktion seiner C-Klasse in den US-Bundesstaat Alabama verlegen.

In Deutschland wurden gegenüber dem Vorjahr insgesamt 17 Prozent mehr Nutzfahrzeuge verkauft. Die stärksten Absatzsteigerungen bei Transportern – in diesem Segment

16 Prozent – trugen zu dieser positiven Bilanz genauso bei wie die der Neuzulassungen in der Klasse über sechs Tonnen, die um 65 Prozent stiegen. Demnach wurden 2010 73.700 Nutzfahrzeuge abgesetzt. Das entspricht einem Fünftel mehr als 2009. „Der Aufwärtstrend nach dem schweren Krisenjahr war 2010 klar erkennbar. Zwar liegen wir noch deutlich unter den Rekordwerten der Boom-Jahre, dennoch fährt die Nutzfahrzeugindustrie gestärkt aus dem Jahr. 2011 wird sich dieser Trend fortsetzen“, ist der VDA-Präsident überzeugt. Dabei stiegen die Bestellzahlen vehement noch im Dezember 2010. In den Auftragsbüchern erhöhten sie sich in der Transporterklasse um 28 Prozent und in der Klasse über sechs Tonnen sogar um 55 Prozent. So lag der Export von Nutzfahrzeugen im Dezember im Vergleich zum Vorjahresmonat bei 43 Prozent. Betrachtet man den gesamten Jahresverlauf, wurden die Exporte um 53 Prozent gesteigert. Matthias Wissmann betonte: „Die Auftragseingänge aus dem Ausland entwickeln sich weiterhin erfreulich. Wir rechnen auch 2011 mit einer sehr guten Exportkonjunktur.“ Hintergrund für den durchweg positiven Blick ist die Tatsache, dass im Dezember 2010 die Bestellungen in der Klasse bis 6 t noch einmal um 57 Prozent stiegen und in der schweren Klasse sogar um 129 Prozent kletterten.

Neuzulassungen	**Gesamte Anzahl in 2009**	**Vergleich zum Vorjahr (in Prozent)**
Personenkraftwagen *)	3.807.200	plus 23
Nutzfahrzeuge *)	242.200	minus 28

*) teilweise vorläufig

Quelle: VDA, 2010

Abhängig von der konjunkturellen Lage der Automobilindustrie waren und sind die Zulieferer das Rückgrat der Autoindustrie. Sie leisten rund drei Viertel innerhalb der Wertschöpfungskette. Autohersteller benötigen sie als finanzstarke und zuverlässige Partner. Allerdings müssen sie auch zukunftsfähig bleiben. Dazu sei es notwendig, in neue, wettbewerbsfähige Technologien zu investieren. Sonst könne mit der rasanten Entwicklung im internationalen Automobilwettbewerb nicht Schritt gehalten werden. Denn nur technologischer Vorsprung ermögliche den Zulieferern, bei den Kunden zu punkten.

2. Die Entwicklungstrends

2.1 Perspektiven für den Standort Deutschland

Die Automobilbranche befindet sich in einer Phase des Wandels und Aufbruchs. In den kommenden Jahren werden unterschiedliche Konzepte das Straßenbild prägen – Fahrzeuge mit unterschiedlichen Antriebstechnologien und innovative Mobilitätsstrukturen. Autohersteller, Zulieferer und Handelsketten werden gemeinsam nach Lösungen suchen, die national und international maßgeschneiderte Fahrzeuge und Szenarien darstellen. Dafür notwendig sind politische Rahmenbedingungen, die es ermöglichen, langfristige Sicher-

heit in Investitionen zu garantieren. Zudem wird die Automobilbranche enger mit der Energiewirtschaft des Landes zusammenarbeiten müssen.

Deutsche Autos stehen für Merkmale wie Premiumqualität, Effizienz und Umweltschutz. Daher wird es zukünftig auch darauf ankommen, den Automobilbau innovativ und nachhaltig weiterzuentwickeln. Angesichts des Klimawandels müssen Kraftstoffverbräuche und CO_2-Emissionen gesenkt werden. Deutschland hat bei der Nachhaltigkeit in Europa eine Vorbildrolle übernommen. Auch die deutsche Automobilindustrie nimmt diese strategische Aufgabe ernst und ist führend. So hat sie zum Beispiel den durchschnittlichen Kraftstoffverbrauch ihrer Neufahrzeuge seit 1990 um mehr als ein Viertel gesenkt. Heute fährt ein Neuwagen aus deutschen Automobilwerken mit einem Liter Kraftstoff durchschnittlich 15 Kilometer weit. Viele ihrer Modelle verbrauchen weniger als fünf Liter auf 100 Kilometer, wobei die CO_2-Emissionen von Neuzulassungen deutscher Hersteller erheblich abnahmen.

Deutsche Automobile sind modern, sicher und fahren umweltschonend. Die Ressource Mineralöl ist endlich, der sogenannte „peak of oil“ bereits überschritten. Automobile der Zukunft werden mit Biokraftstoffen, Wasserstoff oder elektrisch fahren. Insbesondere in den großen Städten gehört die Zukunft der Elektromobilität. Bereits heute sind strenge Auflagen hinsichtlich CO_2-Reduktion und Verringerung der Schadstoffemissionen zu erfüllen. Hinzuzurechnen sind Konstruktion und Bau kraftstoffsparender Fahrzeugmodelle einerseits und andererseits die Bemühungen, Verbrennungsrückstände im Abgas zu entgiften. Im Mittelpunkt stehen Effizienz, Sicherheit und Komfort sowie interessante Mobilitätskonzepte.

Von großer Bedeutung wird sein, dass es gelingt, das durchschnittliche Lebensalter der Personenkraftwagen auf Deutschlands Straßen zu verringern. Laut VDA liegt das Durchschnittsalter bei 8,5 Jahren. Nach Einschätzungen des VDA könnten rund 800 Millionen Liter Kraftstoff eingespart werden, wenn es gelingt, den gesamten Pkw-Bestand um nur ein Jahr zu verjüngen. Dadurch könnten zwei Millionen Tonnen Kohlendioxid eingespart werden.

Im Jahr 2010 wurden insgesamt 2,92 Millionen Personenkraftwagen neu zugelassenen. Die erhöhten Zulassungen des Vorjahres wurden deutlich verfehlt (–23,4 %). Die Jahreszahlen 2010 im Überblick:

Neuzulassungen 2010	
Personenkraftwagen	2,92 Millionen
Privatanteil	42,6 Prozent
Diesel (Anteil)	41,9 Prozent
Euro 5 (Anteil)	69,7 Prozent
Durchschnittlicher CO_2-Ausstoß bei Neuwagen	151,7 g/km
Kurzzulassungen	94.000

Quelle: Kraftfahrtbundesamt

Die Automechanika in der Rhein-Main-Metropole, internationale Leitmesse der Automobilwirtschaft, beauftragte eine Studie, die zu dem Ergebnis kam, dass sich der After Sales Markt in einer Zeitenwende befinde. Markt- und Wettbewerbsverhältnisse, neue und steigende Kundenanforderungen sowie der technologische Wandel seien die wichtigsten Gründe dafür, dass sich das Servicegeschäft neu aufstellen müsse, um überleben zu können. Die Studie gelangt zu acht wesentlichen Trends, die den Service-Markt der Zukunft bestimmen werden:

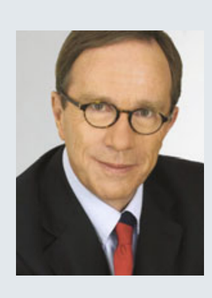
- Rückläufiges Marktvolumen
- Älterer Fahrzeugbestand
- Internetbörsen
- Zunehmende Bedeutung von Intermediären
- Polarisierung der Kundenwelten
- Connected Car
- E-Mobility
- Konsolidierung im After Sales

In der Studie heißt es unter anderem: „Als die wichtigsten Zukunftschancen im After Sales sehen die befragten Vertragshändler und Vertragswerkstätten die steigende technische Komplexität und die wachsende Zahl neuer Technologien im Fahrzeug. Der Trend zum Elektroauto wird nur von etwa einem Drittel der Befragten als Zukunftschance gesehen." Desweiteren seien die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Steigerung der Kundenzufriedenheit und ein aktives Service-Marketing notwendig. Man müsse sich künftig differenzierter aufstellen, um die jeweiligen Kundengruppen ihren Wünschen entsprechend zu bedienen. Die Studie nennt diese Aktivitäten das Prinzip: „Allround-Service". Demnach wird es vier Service-Niveaus geben:

- Premium-Service, etwa für Wohlhabende und Autoliebhaber
- Service-Discounter, für Autofahrer mit geringerem Budget
- Service Factory (internetbasiertes Wartungs- und Reparaturangebot)
- Mobility Service Outlet für Nutzer von innovativer Mobilität

Auf dem VDA-Neujahrsempfang sagte Bundesverkehrsminister Dr. Peter Ramsauer: „Wir feiern in diesem Jahr den 125. Geburtstag des Automobils mit Verbrennungsmotor. Diese Erfindung hat unsere Welt nachhaltig verändert. Heute stehen wir erneut an einer wichtigen Wegmarke: Verkehrswachstum und Klimawandel stellen uns vor neue Herausforderungen. Mein Motto lautet: Mobilität ermöglichen und nicht verhindern. Ich setze hier unter anderem auf technologische Entwicklungen, insbesondere bei den Antrieben. Mit der Innovationskraft der deutschen Automobilindustrie können wir die Mobilität in unserem Land nachhaltig verändern und verbessern. Und das gilt nicht nur für die Autohersteller selbst, sondern natürlich auch für die vielen Zulieferbetriebe. Eines unserer Ziele ist es, bis zum Jahr 2020 mindestens eine Million Elektrofahrzeuge auf deutsche Straßen zu bringen. Das ist ehrgeizig, aber es ist machbar. Gemeinsam mit der deutschen Automobilindustrie können wir dafür sorgen, dass unsere Autos auch in Zukunft die besten der Welt bleiben." (Quelle: VDA)

2.2 Interview mit VDA-Präsident Matthias Wissmann (Stand 18.1.2011)



Matthias Wissmann,
Präsident des Verbandes
der Automobilindustrie (VDA)

Welche Entwicklungslinien verfolgen die Automobil- und Zulieferindustrie gegenwärtig und in naher Zukunft?

Die deutsche Automobilindustrie ist Leitindustrie mit hoher Innovationsdynamik. Sie investiert jährlich rund 20 Milliarden € in Forschung und Entwicklung und ist damit im Branchenvergleich mit Abstand führend. Ein Drittel des gesamten FuE-Aufwandes der deutschen Wirtschaft entfällt auf die Automobilindustrie.

Der Großteil dieser Mittel fließt in die Entwicklung von modernen, kraftstoffeffizienten und CO_2-freundlichen Antrieben. Neben der Optimierung der klassischen Verbrennungsmotoren wie dem hoch effizienten Clean Diesel und dem direkt einspritzenden, hoch aufladenden Benziner sind das – entsprechend unserer Fächerstrategie – auch die alternativen Antriebe wie Hybrid, Erdgas, Wasserstoffantrieb und Brennstoffzelle. Allein in den kommenden drei bis vier Jahren werden Hersteller und Zulieferer 10 bis 12 Milliarden € für die Entwicklung alternativer Antriebe ausgeben.

In der deutschen Automobilindustrie sind mehr als 714.000 Mitarbeiter direkt beschäftigt; zählt man die indirekt Beschäftigten noch hinzu, so hängt jeder siebte Arbeitsplatz in Deutschland vom Auto ab. Diese Schlüsselbranche macht Deutschland als Exportnation stark: Drei von vier Autos, die im Inland gefertigt werden, werden ins Ausland verkauft.

Die Automobilindustrie bleibt Wachstumsbranche. Der Wunsch der Menschen nach individueller Mobilität ist ungebrochen und international. Im Jahr 2010 ist der Weltautomobilmarkt um 12 Prozent auf 61,7 Mio. Pkw gestiegen. Für das Jahr 2011 rechnen wir mit einem weiteren Wachstum. Vor allem die Märkte in Asien haben erhebliches Potenzial: Während in Deutschland mehr als 500 Pkw auf 1.000 Einwohner kommen, sind es in China 23, in Indien nur 12. In diesen Wachstumsregionen sind die deutschen Marken sehr gut aufgestellt. In China zum Beispiel gehört fast jedes fünfte Auto, das neu zugelassen wird, zu einer deutschen Konzernmarke. Aber auch in anderen wichtigen Regionen der Welt – wie zum Beispiel Nordamerika – gewinnen die deutschen Marktanteile hinzu.

Welche Chancen geben Sie beispielsweise den alternativen Antrieben in Kraftfahrzeugen?

Zwar wird der optimierte Verbrennungsmotor – Benziner wie Clean Diesel – in den nächsten zehn bis 15 Jahren weiterhin das Rückgrat der individuellen Mobilität darstellen. Aller-

dings gewinnt insbesondere der Hybridantrieb zunehmend an Bedeutung. Dabei reicht die Palette vom Mild Hybrid bis zum Full Hybrid. Unter dem Kosten-Nutzen-Gesichtspunkt spricht viel dafür, dass der Mild Hybrid gegenüber der Voll-Hybridisierung Vorteile aufweist: Er ist leichter, günstiger herzustellen und damit auch preislich attraktiver. Für die Innenstädte wird es zunehmend Angebote von reinen Elektroautos geben. Für Deutschland setzt die Bundesregierung die Zielmarke von einer Million elektrisch angetriebener Fahrzeuge im Jahr 2020. In der im Mai 2010 gegründeten Nationalen Plattform Elektromobilität sitzen alle beteiligten Branchen an einem Tisch, mit dem Ziel, Deutschland zum Leitmarkt und -anbieter für Elektroautos zu etablieren. Auch die Automobilindustrie engagiert sich hier stark und setzt alles daran, dass wir bei dem Wettlauf um die Technologie von morgen die Nase vorn haben. Schon heute wenden wir 40 Prozent aller Forschungsmittel, die wir für Antriebstechnologien investieren, für die Entwicklung alternativer Antriebe auf – und das, obwohl der Marktanteil von alternativen Antrieben mittelfristig nicht über 5 Prozent liegen wird. Dabei setzen wir nicht allein auf die Elektro-Karte. Denn das Rennen um den Antrieb der Zukunft ist noch nicht entschieden. Auch Wasserstoff und Brennstoffzelle sind Optionen, wobei die nachhaltige Produktion, Lagerung und Logistik von Wasserstoff noch zahlreiche Fragen aufwirft. Der Erdgasantrieb hat bereits seinen festen Platz unter den Antrieben, allerdings handelt es sich dabei im Grunde ebenfalls um eine „fossile“ und damit endliche Energie.

Welche Rolle spielen dabei gut ausgebildete Ingenieure?

Für die künftige Wettbewerbsfähigkeit eines Landes und einer Branche ist die Verfügbarkeit von gut ausgebildeten und hoch motivierten Mitarbeitern entscheidend. Schon jetzt ist der Akademikeranteil in der deutschen Automobilindustrie außergewöhnlich hoch: Jeder siebte Mitarbeiter in der Automobilindustrie verfügt über einen Hochschulabschluss. Wir melden Jahr um Jahr mehr als 3.000 Patente an – und liegen damit deutlich vor unseren Wettbewerbern. Es ist klar erkennbar, dass die Anforderungen an die Beschäftigten weiter zunehmen werden. So unterschiedliche Themen wie Nachhaltigkeit, Sicherheit, Vertrieb und Design sind dauerhafte Herausforderungen für die Personalrekrutierung und -betreuung. Hier bieten sich motivierten und erstklassig ausgebildeten Ingenieuren, Designern, Volks- und Betriebswirten, Marketing- und Vertriebsfachleuten sowie auch Personalverantwortlichen hervorragende Chancen. Gemeinsam können sie einen wichtigen Beitrag zur Zukunftssicherung des Standorts Deutschland leisten. Ein Schwerpunkt liegt dabei sicherlich bei den Ingenieurwissenschaften, insbesondere ist angesichts der zunehmenden Elektrifizierung des Automobils eine entsprechende Ausrichtung des Ingenieurstudiums ratsam. Der Bedarf an jungen, hervorragend qualifizierten und engagierten Ingenieuren nimmt – auch angesichts der demographischen Entwicklung – weiter zu. Hier gibt es große Chancen für kluge und kreative Köpfe.

Was bedeutet es, gut ausgebildet zu sein?

In einem rohstoffarmen Land wie Deutschland sind eine gute Ausbildung – und die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen – heute entscheidende Grundvoraussetzungen für jeden beruflichen Erfolg. Ebenso wichtig sind persönliche Motivation und die Freude am Gestal-

ten. Kreativität, Innovation und Internationalität bestimmen unsere Branche. Auch deshalb zeigen alle Umfragen unter Berufseinsteigern, dass die deutschen Automobilunternehmen und die großen Zulieferer zu den attraktivsten Arbeitgebern gehören.

Wie sind die aktuellen Einstiegschancen?

Die deutsche Automobilindustrie hat hervorragende Zukunftschancen. Selbst in der Krise haben unsere Unternehmen trotz des Markteinbruchs ihre Stammbelegschaften annähernd stabil gehalten und damit ihre Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft gesichert. Personalpolitik ist bei unseren Herstellern und Zulieferern eine langfristig angelegte, strategisch besonders wichtige Aufgabe. Unsere Firmen sind sehr daran interessiert, junge, talentierte und motivierte Mitarbeiter zu bekommen, um mit ihnen die Zukunft zu gestalten. Die Automobilindustrie befindet sich in einer sehr spannenden Phase: Der weltweite Wettbewerb um die besten Antriebe der Zukunft hat gerade erst begonnen. Die deutschen Automobilunternehmen haben den Anspruch, hier an der Spitze zu stehen. Wer mit einem exzellenten technischen Wissen startet, über „social skills" verfügt und hoch motiviert ist, bringt die besten Voraussetzungen mit, um in der „Champions League" der Unternehmen mitzuspielen. Und das gilt nicht nur für die großen Hersteller, sondern auch für die vielen innovativen Zulieferunternehmen. Sie verantworten drei Viertel der Wertschöpfung eines Automobils. Berufseinsteiger, Young Professionals und auch erfahrene Arbeitnehmer sollten ihren Fokus daher nicht nur auf die Automobilhersteller und deren Marken richten, sondern ebenso auf Zulieferer und mittelständische Entwicklungspartner, die in der Automobilindustrie heute und in Zukunft eine wichtige Rolle spielen.

Welche Fachrichtungen mit welchen Spezialisierungen sind außerdem für einen Einstieg in die Automobilbranche geeignet?

Hier sind die Ingenieurwissenschaften im Allgemeinen zu nennen. Besonderer Bedarf besteht aktuell und langfristig bei Ingenieuren, die über die Mechanik hinaus auch über Kompetenz im Bereich der Sensorik, Elektronik und Software verfügen. Ob Motorsteuerung, Abstandswarnradar, Attention Assist oder Reifendrucksensor – in nahezu allen Innovationen, die das moderne Automobil auszeichnen, ist intelligente, leistungsstarke und zuverlässige Elektronik die Schlüsseltechnologie, die den Vorsprung sichert.

Welche Voraussetzungen bieten Ihrer Meinung nach deutsche Hochschulen?

Viele deutsche Hochschulen – Universitäten wie Fachhochschulen – sind, auch im internationalen Vergleich, hervorragend in Lehre und Forschung. Der förderale Aufbau der Bundesrepublik hat zudem dazu geführt, dass es nicht „eine" Elite-Universität gibt, sondern wissenschaftliche Kompetenz in vielfältiger Form flächendeckend in Deutschland anzutreffen ist. Auch deutsche Automobilunternehmen und große Zulieferer steuern ihren Teil bei, indem viele ihrer Vorstandsvorsitzenden – trotz ihres knappen Zeitbudgets – entsprechende Vorlesungsreihen an Hochschulen veranstalten und so den Praxisbezug im Hochschulbereich erhöhen. Diese Verknüpfung von Wirtschaft und Wissenschaft sollte weiter ausgebaut werden. Zudem benötigen wir gerade auf dem Feld der Elektromobilität eine verstärkte Ausbildungsförderung, insbesondere sollten neue Lehrstühle für Elektrochemie und Hochvoltelektronik eingerichtet werden.

2.3 Fahrzeugsicherheit

Eine weitere Entwicklungslinie betrifft die Erhöhung der **Fahrzeugsicherheit**, die zunehmend von Elektronik und Software bestimmt wird. Dabei steht der Mensch im Mittelpunkt der Fahrzeugsicherheitsentwicklung. Fahrzeugsicherheit ist eine Kernkompetenz deutscher Automobilhersteller und -zulieferer. Als zentrales Merkmal der Produktqualität ist sie ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens im globalen Wettbewerb. Unter dem Stichwort **Telematik** geht es vor allem um Komfort und Sicherheit. So kann mit Hilfe einer drahtlosen Mobilfunktechnik nach einem Unfall automatisch Hilfe bei einer Notrufzentrale angefordert werden. Mit Hilfe eines satellitengestützten Positionssystems (Global Positioning System, GPS) können Rettungskräfte den verunglückten Wagen schnell orten. Auch Transportunternehmen können mit diesem System die Wagen Ihrer Flotte leichter orten und Aufträge besser organisieren. Des Weiteren gewinnen **Assistenzsysteme** eine immer größere Bedeutung für die Sicherheit von Fahrer und Insassen. In erster Linie soll damit Fehlverhalten des Fahrers ausgeglichen werden.

Fahrerassistenzsysteme und andere Telematikanwendungen erlauben eine neue Aufgabenverteilung zwischen Fahrer und „intelligentem Fahrzeug“. Informationen über die Fahrumgebung, Frühwarnsysteme oder Einparkassistenten erhöhen die Verkehrssicherheit. Mit Tempomat regelbare Fahrzeuge fahren oft kraftstoffsparender. Auch das Verkehrsmanagement wird erheblich erleichtert.

Allerdings bedarf die Einführung solcher Systeme rechtlich gesehen noch einer sehr sorgfältigen Prüfung. Wer wird zum Beispiel haftbar gemacht, wenn ein System Fehlfunktionen aufweist und ein Unfall geschieht? Im deutschen Recht gilt das sogenannte Verhaltensrecht, das bedeutet, dass die Verantwortung für das Führen eines Fahrzeugs ausschließlich beim Fahrer liegt. Bei modernen Fahrerassistenzsystemen, die dem Kraftfahrer einen Teil seiner Aufgaben abnehmen, handelt es sich also um einen Grenzbereich, der noch näherer Erörterung bedarf.

Weiterer Forschungsbedarf besteht auch im Bereich der Assistenzsysteme, die sich mit den Grenzen der Belastbarkeit eines Fahrers befassen, wie zum Beispiel Müdigkeitswarnern. Die Nutzung derartiger Systeme darf nicht dazu führen, dass Kraftfahrer sich veranlasst sehen, diese Grenzbereiche auszutesten. Die Grenze ist eindeutig überschritten, wenn zum Beispiel Navigationssysteme die Möglichkeit für den Kraftfahrer bieten, während der Fahrt TV zu sehen.

Einen Meilenstein in Sachen Fahrzeugsicherheit stellen **Elektronische Stabilitäts-Programme (ESP)** dar. Heute sind in Deutschland drei von vier Pkw-Neuwagen mit ESP ausgestattet – ein weiteres Beispiel für die rasante Entwicklung im Bereich der Sicherheit. Die gleiche Tendenz ist bei leichten Nutzfahrzeugen zu verzeichnen. Die globale Einführung der ESP-Sicherheitstechnik soll laut Beschluss der EU (E-Safety-Forum vom 08.05.2007 in Rom) beschleunigt werden. Zu den bedeutungsvollen Technologien zählt der **Bremsassistent**, der Gefahrenzonen sensorgesteuert blitzschnell durch die Reaktion des Fahrers erkennt. Dieser Assistent reagiert in Gefahrensituationen sehr viel effizienter als der

Mensch. Untersuchungen ergaben, dass zahlreiche Unfälle vom Bremsassistenten hätten verhindert werden können. Noch leistungsfähiger ist der derzeit in Nutzfahrzeugen eingebaute „Aktive Bremsassistent". Hierbei handelt es sich um einen ganzen Warnkomplex. Diese Art Vorwarnung ermöglicht dem Fahrer, rechtzeitig mit entsprechenden Manövern gefährliche Fahrsituationen schadensfrei zu überstehen: Das System reagiert auf langsamer vorausfahrende Fahrzeuge, indem es bei der möglichen Gefahr eines Aufpralls nach gestuften Warnhinweisen selbstständig eine Vollbremsung einleitet. So steht beispielsweise die Einführung der LED-Technologie in die Scheinwerfersysteme serienmäßig bevor. Aus dem militärischen Bereich stammt ein neu entwickeltes, infrarotbasiertes **Nachtsichtsystem**, das mithilfe komplexer Sensor-, Bild- und Videotechnik Bilder auf ein Display auf der Windschutzscheibe projiziert und den Fahrer auch bei schlechten Sichtverhältnissen Fußgänger, Tiere, Gegenstände und Ähnliches besser erkennen lässt.

Neben der Weiterentwicklung von Systemen, die dem Bereich der passiven Sicherheit zuzuordnen sind (Fahrgastzelle, Rückhaltesysteme), gibt es erfreulicherweise weitere Aktivitäten beim Schutz des Partners im Straßenverkehr (Fußgänger). Die Bemühungen beim Fußgängerschutz werden auf der Grundlage der gesetzlichen Regelungen der **EU-Richtlinie Fußgängerschutz** aus dem Jahr 2005 weiter verstärkt werden und sollen in einer zweiten Phase zusätzlich aktive Sicherheitsmaßnahmen zulassen.

Die Entwicklung von **Notlauf**- oder **Run-flat-Reifen** in der Vergangenheit ist ein weiterer Schritt, das Gesamtsystem der Fahrzeugsicherheit um eine zusätzliche Komponente zu erweitern. Der große Vorteil eines Run-flat-Reifens besteht darin, dass bei einem Reifenschaden kein sofortiger Radwechsel notwendig wird, sondern die Fahrt – wenn auch mit verminderter Geschwindigkeit – fortgesetzt werden kann.

Wichtig ist auch der **Insassenschutz** speziell für Kinder. Ein großer Fortschritt wurde mit der obligatorischen Einführung von ISOFIX-Verankerungspunkten (mit Top Tether-Verankerungspunkt) erreicht, die bei neuen Fahrzeugtypen seit dem 26. Februar 2006 an zwei Pkw-Sitzplätzen vorgeschrieben sind.

Bei der Verbesserung der Sicherheit im Straßenverkehr und der Umweltverträglichkeit des Automobils spielt die Elektronik die tragende Rolle schlechthin. Sie hat mittlerweile einen Wertschöpfungsanteil von mehr als 20 Prozent. Hierzu zählen neben den inzwischen klassisch gewordenen Systemen der elektronischen Motorsteuerung und den Systemen für die Fahrzeugsicherheit (wie ABS, ESP, Airbags etc.) auch zunehmend Informations- und Telekommunikationssysteme, deren Wertschöpfungsanteil heute bereits bei etwa vier Prozent liegt. Für 2015 wird der Anteil der Elektronik einschließlich IT in der Größenordnung von ca. 35 Prozent prognostiziert. Zu den vielen Erfolgsgeschichten gehört die **elektronische Wegfahrsperre**. Seit ihrer Einführung im Jahr 1993 ist die Zahl der entwendeten Kraftfahrzeuge stetig zurückgegangen.

Darüber hinaus soll die Sicherheit im Straßenverkehr mit **Hightech-Kommunikationsgeräten** langfristig verbessert werden. Die Umsetzung dieses Projektes wird neue Dimensionen in Sachen Fahrsicherheit eröffnen. Eine weitere bedeutende Herausforderung be-

trifft den Bereich der flächendeckenden Kommunikation. Wirtschaftlich bedeutend ist sie insbesondere bei der kommerziellen Anwendung von Pannen-Ferndiagnosen.

Diebstahl kaskoversicherter Fahrzeuge 2009 (Auswahl)

Fahrzeugart	Anzahl	Veränderung zum Vorjahr	Schadenhäufigkeit je 1.000 Fahrzeuge
Mofas/Mopeds	8.460	– 17,5 %	26,4
Krafträder	4.253	0,6 %	3,1
Leichtkrafträder	1.456	–4,5 %	4,9
Camping-Kfz	344	–9,5 %	1,4
Lkw	2.139	16,7 %	1,2
Zugmaschinen	261	–4,4 %	0,3
Pkw	18.215	12,9 %	0,5
Alle Fahrzeuge	**37.964**	**0,9 %**	**0,9**

Quelle: GDV

2.4 Umweltfreundlicher Antrieb

Ein zentrales Thema der Automobilindustrie im Jahr 2011 sind Umweltschutz, geringer Kraftstoffverbrauch und alternative Antriebskonzepte. Hier liegen enorme Entwicklungsmöglichkeiten für den Automobilbau. Der Kraftstoffverbrauch von Neufahrzeugen wurde seit Ende der 1970er Jahre bis heute um rund 40 Prozent gesenkt. Nicht nur die Otto-, sondern auch die Dieselmotoren sind sauberer geworden. Hier ist die deutsche Automobilindustrie weltweit führend. Im Jahr 2004 wurde die Offensive für den **Clean Diesel** gestartet, der den sparsamen Kraftstoffverbrauch des Diesels mit den Emissionsvorzügen des Ottomotors verbindet. Dieser neue Diesel ist der Eckpfeiler der deutschen Klimaschutzstrategie, denn ohne die Verbrauchsvorteile des Dieselmotors wären nach Auffassung des VDA keine zusätzlichen CO_2-Minderungen in größerem Maße zu realisieren: Jede Erhöhung des Dieselanteils um 10 Prozent entspricht einer CO_2-Einsparung von 2 bis 3 Prozent. Auch hinsichtlich der Ausstattung mit Partikelfiltern ist Deutschland führend: Die heute angebotenen Filter führen zu einer fast 100-prozentigen Partikelreduktion in den Abgasen.

Unter dem Druck der Konjunkturkrise setzte die Politik zu Beginn des Jahres 2009 Zukunft weisende Signale – Umweltprämie und Kfz-Steuer in Abhängigkeit vom CO_2-Ausstoß ab 1. Juli 2009. Denn: „Wenn wir das Durchschnittsalter der Fahrzeugflotte von fast neun Jahren um ein Jahr reduzieren, spart das allein zwei Millionen Tonnen CO_2“, so VDA-Präsident Wissmann. Und er betont weiter: „Die Kosteneinsparungen beim Verbrauch entlasten gleichzeitig vor allem den Verbraucher an der Zapfsäule.“

Bei den Antrieben geht es zuerst darum, die Abhängigkeit von fossilen Energieträgern zu vermindern. Zweite Säule ist die zunehmende Nutzung alternativer, regenerativer Kraftstoffe. Stichworte sind hier vor allem Biokraftstoffe und Erdgas. Drittens geht es schließlich um alternative Antriebsmöglichkeiten. Ob die gegenwärtig favorisierte **Hybridtechnik** den Durchbruch bringt, entscheidet der Kunde.

Die Hybridtechnik ist aus ökologischer Sicht ein Fortschritt, erfordert aber die Ausstattung mit zwei Antriebssystemen und erhöht dadurch Gewicht, Komplexität und Kosten der Fahrzeuge. Außerdem steht der moderne, abgasgereinigte Dieselmotor schon heute aus ökonomischer wie ökologischer Sicht für höchste Qualität.

Der Marktanteil der Hybrid-Autos – so sind 81 Prozent der Deutschen überzeugt – wächst in den kommenden fünf Jahren. Das ergab eine Umfrage der Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft KPMG. Neben der Hybrid-Technik schätzen die Experten auch die Brennstoffzellentechnologie als wichtige Innovation in den nächsten fünf Jahren ein. 25 Top-Manager gaben an, dass sie sogar einen Absatzanstieg von mindestens 25 Prozent erwarten, so die Studie weiter. Damit ist nahezu jeder zweite in Deutschland gefertigte Personenkraftwagen mit einem Dieselmotor ausgestattet.

Zukunftsweisend ist auch die sogenannte **Flex-Fuel-Technologie**. Entsprechend ausgestattete Fahrzeuge können wahlweise mit herkömmlichem Kraftstoff oder mit Bio-Ethanol in jeder beliebigen Beimischung betankt werden. Mit ihren Flex-Fuel-Fahrzeugen sind die deutschen Hersteller weltweit führend und halten mit einem Anteil von fast 70 Prozent insbesondere die Marktführerschaft in Brasilien, dem größten Bio-Ethanol-Markt der Welt.

Ab 2014 gelten noch strengere Emissionsgrenzwerte für leichte Straßenkraftfahrzeuge (Euro 5 und 6). Demnach werden die Grenzwerte für Schadstoffemissionen (Abgasnormen) per Gesetz erheblich verschärft. Bereits seit dem 1. Januar 2011 gilt die Euro 5 für die Zulassung und den Verkauf von Neuwagen (Erstzulassung), die Euro 6 für Neuwagenzulassung kommt zum 1. Januar 2015. Praktisch bedeutet dies, dass die Stickstoffoxid-Emissionen aus Dieselfahrzeugen zunächst auf 180 Milligramm pro Kilometer (mg/km) und ab 1.1.2015 sogar auf 80 mg/km verringert werden müssen. Diese Forderungen machen die Sauber-Technologie auch in Personenkraftwagen mit Dieselmotoren notwendig.

Der Anteil von dieselbetriebenen Personenkraftwagen beträgt in Europa etwa 50 Prozent. Die ersten Modelle der führenden Fahrzeugbauer BMW, Daimler und Volkswagen erfüllen bereits die hohen Abgasauflagen der kommenden Euro 6.

Die supersaubere Technik gelingt auf dem Wege der selektiven katalytischen Reduktion (SCR) – ein chemisches Verfahren, das in sogenannten SCR-Katalysatoren abläuft. Dazu wird die weltweit geschützte Marke AdBlue® verwendet. AdBlue ist ein Kunstname für chemischen Ammoniak, wird als Grundstoff aus Erdgas gewonnen und wandelt die umweltschädlichen Stickoxide (NO_x) in Wasserdampf und ungiftigen, harmlosen Stickstoff um bzw. neutralisiert sie. Nach dem Einsatz im Diesel-Lkw wird die SCR-Technik und der Betriebsstoff AdBlue auch in den Diesel-Pkws etabliert.

3. Arbeitsmarkt und Einstiegsprogramme

Der Ingenieurmangel hat sich im Vergleich zum Dezember 2009 mehr als verdoppelt. Ein Negativtrend, der in den kommenden Jahren vermutlich anhalten wird. Betrachtet man die regionalen Situationen, waren in Baden-Württemberg (17.100), Nordrhein-Westfalen (13.900) und Bayern (10.300) die meisten Vakanzen ausgeschrieben. Die größte Zahl offener Stellen gab es erneut im Maschinen- und Fahrzeugbau. 26.000 Ingenieure wurden hier im Dezember 2010 gesucht und bei den Elektroingenieuren waren 16.300 Stellen ausgeschrieben.

Automobilhersteller liegen auf der Wunschliste angehender Ingenieure ganz vorn. Alles, was Ingenieur-Absolventen von Top-Arbeitgebern erwarten, scheinen Automobilhersteller zu erfüllen. So hat unter angehenden Ingenieuren die Automobilbranche die größte Anziehungskraft. Die Zahl der offenen Ingenieurstellen in Deutschland betrug im Juni 2010 insgesamt 60.300. Den größten Anteil repräsentierten dabei die offenen Stellen für Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure – laut Angaben des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) 20.700 Vakanzen (etwa 35 Prozent).

Tabelle 1 – Gesamtwirtschaftliches Stellenangebot nach regionalen Arbeitsmärkten und Ingenieurberufsordnungen, Stand: Juni 2010

	Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure	Elektroingenieure
Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern	1.600	900
Niedersachsen, Bremen	2.100	1.200
Nordrhein-Westfalen	4.300	2.900
Hessen	1.100	1.100
Rheinland-Pfalz, Saarland	1.200	500
Baden-Württemberg	4.500	3.000
Bayern	2.600	1.900
Berlin, Brandenburg	800	700
Sachsen-Anhalt, Thüringen	1.400	700
Sachsen	1.100	600
Insgesamt	20.700	13.400
Veränderung zum Vormonat	−0,5 %	−5,5 %
Veränderung zum Vorjahresmonat	−3,3 %	7,2 %

* Davon 4.200 Wirtschaftsingenieure
Werte gerundet, zum Teil Rundungsdifferenzen

Quellen: Eigene Berechnung auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit, 2010; IW-Zukunftspanel, 2010; Statistik der Bundesagentur für Arbeit, 2010

Besonders die Nachfrage nach Maschinen- und Fahrzeugbauingenieuren übersteigt in den meisten regionalen Arbeitsmärkten das Angebot an Ingenieuren dieser Qualifikation.

Tabelle 2 – Fachkräftelücken nach regionalen Arbeitsmärkten und Ingenieurberufsordnungen, Stand: Juni 2010

	Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure	Elektroingenieure
Hamburg, Schleswig-Holstein, Mecklenburg-Vorpommern	1.100	600
Niedersachsen, Bremen	1.500	800
Nordrhein-Westfalen	3.100	2.100
Hessen	800	800
Rheinland-Pfalz, Saarland	1.000	300
Baden-Württemberg	3.800	2.600
Bayern	2.000	1.400
Berlin, Brandenburg	100	200
Sachsen-Anhalt, Thüringen	900	500
Sachsen	500	300
Insgesamt	14.800	9.600
Veränderung zum Vormonat	1,4 %	10,3 %
Veränderung zum Vorjahresmonat	–6,9 %	10,3 %

* Gerundete Werte, zum Teil Rundungsdifferenzen
Quellen: Eigene Berechnung auf Basis von Daten der Bundesagentur für Arbeit, 2010; IW-Zukunftspanel, 2009

Für eine erfolgreiche Bewerbung erwarten die Toparbeitgeber allerdings auch einiges: Gute Noten, schnelles Studium, Praktika und Internationalität sind ein Muss, ebenso hohe Mobilität und Eigenmotivation. Das Jahr 2011 wird besondere Herausforderungen für die Beschäftigung in der deutschen Automobilindustrie bereithalten.

Aufgrund ihrer großen Beliebtheit haben deutsche Autohersteller in der Regel eine reiche Auswahlmöglichkeit unter den Bewerbern. Entsprechend hoch liegt ihre Messlatte für künftige Mitarbeiter. Dennoch sollten sich ambitionierte Autofreunde mit Sinn für Technik und Wirtschaft bewerben, denn sowohl die Einstellungszahlen als auch die Einstiegsbedingungen sind lohnend. Vor allem die auf dem Vormarsch befindliche Zulieferindustrie sucht immer gut ausgebildete Ingenieure, insbesondere Maschinenbauingenieure der Fachrichtung Fahrzeugtechnik. Aufgrund der wachsenden Bedeutung von Elektronik und Software im Auto steigen auch die Chancen für Elektrotechniker, Regelungstechniker und IT-Spezialisten. Absolventen der Querschnittstudiengänge Mechatronik und Wirtschaftsingenieurwesen können dank ihres übergreifenden Wissens an den Schnittstellen von

Maschine und Elektronik sowie von Technik und Wirtschaft tätig werden und bieten damit hohes Innovations- und Problemlösungspotenzial.

Beispiel Robert Bosch GmbH: Sie sollten frühzeitig mit einem **Praktikum** Kontakt zum Unternehmen herstellen. Es werden bereits Grund- und Vorpraktika vergeben, dazu jährlich mehrere tausend Industriepraktika. Das Unternehmen setzt Praktikanten im In- und Ausland in laufenden Projekten ein und hält über das Studentenprogramm *students@bosch* Kontakt zu besonders engagierten Praktikanten. Diese erhalten Newsletter vom Unternehmen, werden zu Standortveranstaltungen eingeladen, bei denen sie schon während des Studiums weitere Kontakte knüpfen können, und erhalten eine persönliche Begleitung von Bosch-Mitarbeitern aus Personal- und Fachabteilungen. Danach kann sich das Schreiben der Bachelor- oder Master-Arbeit im Unternehmen anschließen. Gefragt sind vor allem Diplomanden der Fachrichtungen Elektrotechnik, Maschinenbau und Informatik. Bei erfolgreichem Abschluss sind die Chancen übernommen zu werden relativ gut. Auch eine Dissertation kann erfolgen, wenn der Studienabschluss überzeugend ist und das Thema zum Unternehmen passt. Bosch bietet dafür einen befristeten Anstellungsvertrag für maximal drei Jahre, sodass der finanzielle Rahmen gesichert ist. Der Doktorand wird in eine Fachabteilung eingebunden.

Für einen **Direkteinstieg** bedarf es neben einem guten bis sehr guten Studienabschluss weiterer Pluspunkte: Vor allem passende Praktika und eine einigermaßen gefestigte Persönlichkeit, die von sozialer Kompetenz und überdurchschnittlicher Einsatzbereitschaft gekennzeichnet ist. Arbeitsbereiche für Direkteinsteiger bei Bosch sind:

- Controlling
- Einkauf
- Fertigung
- Forschung und Entwicklung
- IT
- Logistik
- Marketing
- Personal
- Rechnungswesen
- Vertrieb.

Den Königsweg für den Einstieg von Absolventen bilden die **Trainee-Programme**. Die Ansprüche sind allerdings hoch: Das Studium soll in kurzer Zeit mit einem sehr guten Abschluss respektive einer Promotion beendet sein. Anspruchsvolle Praktika, Studienarbeiten und vor allem erste Auslandserfahrungen, entweder im Rahmen eines Auslandssemesters oder eines „long term"-Praktikums dokumentieren überdurchschnittliches Engagement. Daneben sollten eine ausgeprägte soziale Kompetenz und Führungspotenzial erkennbar sein sowie Teamgeist, Kreativität, Fremdsprachenkenntnisse und ein hohes Maß an Mobilität.

Die Robert Bosch GmbH bietet in Deutschland internationale Trainee-Programme in folgenden Bereichen:

- Controlling/Logistik
- Einkauf
- Fertigung
- Forschung und Entwicklung
- Informationstechnik
- Marketing/Vertrieb
- Personal
- Technischer Vertrieb.

Das Bosch-Trainee-Programm auf einen Blick

- Starttermin kann frei gewählt werden
- Unbefristeter Arbeitsvertrag
- Individuelle Programmgestaltung
- Funktionsschwerpunkt nach eigenen Interessen/Fähigkeiten
- Gesamtdauer: 18 bis 24 Monate
- Vier bis sechs funktions-, geschäftsbereichs- und standortübergreifende
- Stationen, davon mindestens eine im Ausland
- Integratives Arbeitskonzept: Projektaufgaben kombiniert mit Tagesgeschäft
- Beratung und Betreuung aus dem Kreis der Top-Führungskräfte
- Zielvereinbarungen zu Beginn, Feedback am Ende der Stationen
- Persönliches Budget für individuelle Weiterbildung
- Umfassende Networking-Möglichkeiten mit anderen Trainees, Fach- und Führungskräften
- Vielfältiges Kultur- und Freizeitangebot

Quelle: www.academicworld.net/academic-karriere/berufseinstieg/traineeprogramme/traineeprogramm-bei-bosch.html und www.bosch-career.com/de/de/startseite/startseite.html, 2011

Gesucht werden überdurchschnittliche Absolventen der folgenden Fachrichtungen:

- Betriebswirtschaftslehre
- Chemie
- Elektrotechnik
- Informatik
- Maschinenbau
- Physik
- Sonstige Ingenieurstudiengänge
- Wirtschaftsinformatik
- Wirtschaftsingenieurwesen
- Wirtschaftswissenschaften.

Beispiel Porsche AG: Das Unternehmen Porsche bietet jährlich etwa 500 Praktikumsstellen und die Betreuung von 150 Abschlussarbeiten an. Ein Praktikum dauert in der Regel sechs Monate. Wer sein Studium mit Erfolg absolviert hat, kann bei Porsche „on the job" starten. Als studierter Fahrzeugingenieur stehen spannende Herausforderungen in den Bereichen Konstruktion, Versuch, Arbeitsvorbereitung und Qualitätsmanagement auf dem Programm. Neben Ingenieuren für Fahrzeugtechnik sucht Porsche Ingenieure für

- Elektrotechnik
- Karosseriebautechnik
- Raumfahrttechnik
- Maschinenbau
- Feinwerktechnik
- Fertigungstechnik
- Werk-/Kunststofftechnik sowie
- Wirtschaftsingenieure
- Informatiker
- Wirtschafts- und Rechtswissenschaftler.

Web-Link
Nähere Informationen und Bewerbung unter:
www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/yourentry

Beispiel Daimler AG: Das Unternehmen bietet das konzernweite Einstiegsprogramm *CAReer* für leistungsorientierte und automobilbegeisterte Hochschulabsolventen. Während der 12 bis 18 Monate, die das Programm dauert, lernen die Einsteiger in verschiedenen Projekten unterschiedliche Geschäfts- und Fachbereiche kennen – auch international. Die Wahl der Programm-Projekte und des späteren Einsatzgebietes orientiert sich am Schwerpunktfeld. Folgende Möglichkeiten gibt es:

- Engineering, Research & Development
- Manufacturing & Related Functions
- Procurement & Supply
- Sales & Marketing
- Finance, Leasing & Banking
- Finance & Controlling
- Information Technology
- Human Resources.

Gemeinsam mit anderen *CAReer*-Teilnehmern werden außerdem verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen absolviert und finden Treffen mit Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen statt, sodass sich ein übergreifendes Netzwerk entwickelt.



Web-Link
Nähere Informationen und Bewerbung unter http://career.daimler.de/dhr

Beispiel Kirchhoff Automotive: Überdurchschnittliche Entwicklungschancen bietet das mittelständisch geprägte Familien-Unternehmen jungen Ingenieuren und IT-Fachleuten, da es eine stark wachsende internationale Gruppe repräsentiert. Es zeichnet sich vor allem durch ein innovatives Engineering, eine flexible Produktion, ausgeprägtes Qualitätsmanagement und einen kundenorientierten Verkauf aus. Der Einstieg erfolgt über ein zweijähriges Trainee-Programm. Ingenieure werden in den Bereichen Produktion, Logistik, Controlling, Engineering und Qualitätssicherung eingesetzt. Erwartet wird ein Abschluss in Maschinenbau oder als Wirtschaftsingenieur.

4. Gefragt: Qualifikation, Eigeninitiative und Visionen

Bereits während des Studiums ist Eigeninitiative in Richtung Beruf notwendig. Es wird honoriert, wenn sich Ingenieurstudenten Zusatzqualifikationen in Betriebswirtschaft und Sprachen aneignen. Mitarbeit in Studenteninitiativen, in der Fachschaft oder im Verein Deutscher Ingenieure bzw. Verband der Automobilindustrie lässt auf Motivation sowie Erfahrung im Umgang mit anderen Menschen und soziale Kompetenz schließen – sofern diese Aktivität die Studiendauer nicht verlängert. Spätestens ab Mitte des Hauptstudiums muss sich der Kontakt zu potenziellen Arbeitgebern intensivieren. Eine Möglichkeit hierzu bieten **Firmenkontaktmessen**, an denen gerade kleinere, weniger bekannte Unternehmen der Automobilindustrie wie Brose, Hella und Karmann gern teilnehmen. Hier können Studierende die Unternehmensvertreter persönlich kennenlernen. Der Kasten auf der folgenden Seite zeigt eine Auswahl aus der wachsenden Zahl von Recruiting-Tagen, Kontakt- und Absolventenmessen.

Firmenkontaktmessen (Auswahl)

- **VDI nachrichten**, RECRUITING TAG für Young Professionals, www.ingenieurkarriere.de/bewerberservice/jobvermittlung/recruitingworkshops/recruiting-events.asp
  – Mittwoch, 31. August 2011, Kiel, Halle 400
  – Dienstag, 13. September 2011, Zürich, Kongresshaus
  – Freitag, 16. September 2011, Dortmund, Kongresszentrum Westfalenhallen
  – Dienstag, 11. Oktober 2011, Karlsruhe, Kongresszentrum
  – Donnerstag, 20. Oktober 2011, Fürth, Stadthalle
  – Freitag, 11. November 2011, Ludwigsburg, Forum am Schlosspark
  – Donnerstag, 17. November 2011, München, im M,O,C,
  – Mittwoch, 30. November 2011, Hamburg, Handelskammer
- **Konaktiva** – Die Unternehmenskontaktmesse: www.konaktiva.de
  – 8. – 10. November 2011: konaktiva Dortmund
  – 8. – 10. Mai 2012: Unternehmenskontaktmesse, TU Darmstadt
- **Firmenkontaktmesse in Osnabrück**
  – 26. und 27. Oktober 2011, Hochschule Osnabrück, www.wt-os.de
- **KISS ME 2011** – Die Firmenkontaktmesse in Hannover, 09. und 10.11.2011 an der Leibnitz-Universität Hannover, www.connecticum.de/firmenkontaktmesse
- **Connecticum**, Internationale Firmenkontaktmesse 24. – 26.04.2012 in Berlin, (Flughafen Berlin – Tempelhof), www.connecticum.de/firmenkontaktmesse
- **Bonding** Firmenkontaktadressen:
  www.bonding.de/web/web.nsf/web/studenten_messetermine_de
  – 26.10. – 27.10.2011, Berlin
  – 14.11. – 15.11.2011, Braunschweig
  – 28.11. – 30.11.2011, Aachen
  – 05.12. – 06.12.2011, Hamburg
  – 12.12. – 13.13.2011, München
  – 23.01. – 24.01.2012, Kaiserslautern
  – 24.04. – 25.04.2012, Dresden
  – 02.05. – 03.05.2012, Stuttgart
  – 29.05. – 30.05.2012, Erlangen
  – 11.06. – 13.06.2012, Karlsruhe
- Firmenkontaktadresse **Magdeburg** am 26.10.2011 an der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, www.firmenkontaktmesse-magdeburg.de
- **Contact-Messe** der Universität Erlangen-Nürnberg, 23. und 24.11.2011, www.contact-messe.de
- **Contacts** Firmenkontaktmesse der Universität Kiel am 10.05.2012 in Kiel, www.contacts.uni-kiel.de
- **LOOK IN!**, Firmenkontaktmesse an der Universität Paderborn am 03. und 04.11.2011, www.lookin-messe.de
- **Innova** Firmenkontaktmesse der TU Ilmenau am 18. und 19.10.2011 in Ilmenau, www.inova-online.de/inova/neu/index.php?kat=inova

In den meist international aufgestellten Unternehmen der Automobilindustrie spielen **Fremdsprachenkenntnisse** eine große Rolle bei der Auswahl von Absolventen. Englisch ist nur noch eine Mindestvoraussetzung. Dagegen hat derjenige gute Karten, der die Sprachen der kommenden Märkte spricht: Polnisch, Tschechisch, Ungarisch und Russisch. Verbunden mit profunden Kenntnissen der jeweiligen Kultur, wie man sie eigentlich nur durch einen längeren Auslandsaufenthalt bereits während des Studiums erlangen kann, bieten sie hervorragende Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bewerbung.

Auch Südamerika und Asien werden als Produktionsstandorte und Absatzmärkte der großen Hersteller immer wichtiger. In Zulieferbetrieben werden Kandidaten mit tiefgehenden Kenntnissen des US-Marktes gesucht, da immer mehr amerikanische Unternehmen auf den europäischen Markt drängen.

Wer in den **Vertrieb** von Unternehmen gehen will, braucht neben einem soliden technischen Fundament umfangreiche Marktkenntnisse und kaufmännisches Know-how. Da hier viel vor Ort beim Kunden gearbeitet wird, müssen Bewerber Mobilität und Verhandlungsgeschick mitbringen. Wirtschaftsingenieure haben hier die besten Voraussetzungen. In Unternehmensberatungen für Automobilfirmen werden ebenfalls Ingenieure, die die interdisziplinären Teams bereichern, gern gesehen.

Die fachlichen und persönlichen Anforderungen an Kandidaten sind hoch:

- zügiges Studium mit hervorragendem Abschluss,
- Fremdsprachen,
- Auslandserfahrungen,
- nach dem Ingenieurstudium gern auch ein MBA an einer guten Business School.

Voraussetzungen bleiben selbstverständlich Verhandlungsgeschick, sicheres Auftreten und perfektes Outfit.

5. Gehälter für Ingenieure 2010

Ingenieure steigen in aller Regel mit ordentlichen Gehältern in die Unternehmen der Automobilindustrie ein. Natürlich gibt es beträchtliche Unterschiede. So erhalten Absolventen mit Promotion in der Regel ein höheres Salär, da dieser Titel mit Praxiserfahrung gleichgesetzt wird. Auch ein MBA kann sich positiv aufs Gehalt auswirken.

Absolventen, die im Mittelstand direkt einsteigen, starten in der Regel mit einem höheren Gehalt als Trainees in Konzernen. Im Mittelstand werden Gehälter meist personenbezogen ausgehandelt, während es in den großen Unternehmen für bestimmte Startpositionen nicht selten feste Vorgaben gibt. Sobald sie dort jedoch Fach- und Führungsverantwortung bekommen, holen sie ihre Altersgenossen in den kleineren Unternehmen schnell ein und überholen sie.

Die neueste Auswertung der Einkommenssituation von Ingenieurkarriere.de, dem Karriereportal der VDI nachrichten, gibt einen detaillierten Überblick über die Gehälter von Ingenieuren. Die branchenübergreifende Studie dokumentiert die Einkommensentwicklung für Berufsanfänger und Führungskräfte in Abhängigkeit von Betriebsgröße, Position

und Studienabschluss unter Berücksichtigung von individuellen regionalen Besonderheiten. Sie zeigt dem Ingenieur, welches Einkommen er erzielen kann. Den Betrieben zeigt sie zudem, wie sich die aktuelle Einkommenssituation darstellt.

Gehälter nach Lebensalter (Mittelwerte)

Alter [in Jahren]	2009 – 06/2010 [in €]	2008 – 06/2009 [in €]
26 bis 30	44.827	47.912
31 bis 35	51.527	53.200
36 bis 40	63.275	62.200
41 bis 45	71.056	67.200
46 bis 50	72.925	67.466
über 50	73.490	70.140

Gehälter nach Branchen (Mittelwerte)

Branche	2009 – 06/2010 [in €]	2008 – 06/2009 [in €]
Fahrzeugbau	48.725	48.000
Maschinen- und Anlagenbau	46.628	46.238
Elektronik/Elektrotechnik	48.200	47.390
Informationstechnik	45.040	47.888
Ingenieur- u. Planungsbüros	39.650	38.840
Chemie, Pharmazie	52.690	47.650
Energieversorgung	50.120	47.812
Baugewerbe	39.000	39.081

Gehälter nach Berufserfahrung (Mittelwerte)

Alter [in Jahren]	2009 – 06/2010 [in €]	2008 – 06/2009 [in €]
1 bis 2	41.600	41.002
3 bis 5	44.000	43.550
6 bis 10	48.900	47.142
11 bis 15	53.877	54.200
16 bis 20	56.080	56.083

Quelle: VDI nachrichten, www.ingenieurkarriere.de

Von Bedeutung ist nach wie vor der Abschluss. Nicht nur der Doktor-Grad wird bezahlt, auch ein Universitäts-Abschluss wird honoriert. Ingenieurkarriere.de hat herausgefunden, dass junge promovierte Ingenieure ihre Karriere mit durchschnittlich 52.800 € starten. Absolventen mit Universitätsabschluss kommen im Schnitt auf 40.900 €, solche von der Fachhochschule oft nur auf 38.900 €.

3 DIE BEWERBUNG

3.1 Bewerbungsphilosophie

Aufgrund des unerwartet starken Aufschwungs nach der Finanz- und Wirtschaftkrise herrscht in vielen deutschen Betrieben Personalmangel. Und auch die Einstiegschancen für Hochschulabsolventen (übrigens nicht nur einiger ausgewählter Studienrichtungen, sondern für alle gleichermaßen) sind der Prognose der deutschen Arbeitsmarktexperten entsprechend gut bis sehr gut. Dafür sorgt zum einen die boomende Industrie, zum anderen aber auch die demografische Entwicklung. Die Sorge vor dem Fachkräftemangel geht um und viele Unternehmen beziehen diese zukünftige Entwicklung schon jetzt in ihre Personalplanung mit ein. Ob Wirtschaftswissenschaftler, Ingenieure, Techniker, Naturwissenschaftler oder IT-Spezialisten – sie alle bleiben gefragt. Auch das durchschnittliche Einstiegsgehalt von fast 40.000 Euro jährlich bei Akademikern belegt: Die Einstiegschancen von akademischen Nachwuchskräften sind gut.

Doch obwohl ein Hochschulabschluss noch immer die beste Voraussetzung für einen erfolgreichen Start ins Berufsleben ist, darf man sich auf dieser Qualifikation nicht ausruhen. Man befindet sich dennoch in einem ständigen Wettbewerb mit anderen Absolventen. Grund genug, sich sowohl mit der Bewerbung als auch mit dem darauf folgenden Vorstellungsgespräch intensiv auseinanderzusetzen und einige Energie in die Vorbereitung zu investieren.

Wenn Sie sich um einen Arbeitsplatz bewerben, wollen Sie Ihre Arbeitskraft und Ihr Potenzial auf dem Arbeitsmarkt verkaufen. Sie bieten etwas an und treffen dabei auf eine bestimmte **Nachfrage**. Als Anbieter werden Sie also versuchen, Ihre Berufsziele bestmöglich zu verwirklichen. Sie müssen sozusagen zum **Unternehmer in eigener Sache** werden und sich bemühen, den besten Preis für Ihre Ware Arbeitskraft zu erlangen. Daneben sind noch andere Ziele wie

- Selbstverwirklichung,
- Weiterentwicklungs- und Aufstiegschancen oder
- geografische Wünsche (innerhalb von Deutschland/Ausland)

zu berücksichtigen.

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9_3, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Um Ihr Ziel zu erreichen, müssen Sie aktiv werden. Das bedeutet, ausreichend Informationen einzuholen, die **Bewerbungen gezielt** zu **versenden** und sich auch auf **Vorstellungsgespräche gut vorzubereiten**. Die besten Voraussetzungen für Ihre Bewerbungsaktivitäten schaffen Sie, indem Sie **Ihr Angebot** erst einmal **analysieren**: Was kann ich (formale Ausbildung, sonstige Kenntnisse), was will ich? Anschließend informieren Sie sich über die Erwartungen des Marktes (zum Beispiel durch die Analyse von Zeitungsanzeigen oder Stellenbörsen im Internet) und stellen diese Ihrem Angebot gegenüber. Nach diesen Vorarbeiten erstellen Sie Ihre Bewerbungsunterlagen und versenden sie.

3.1.1 Grundlagen des Selbstmarketing

Sie wollen den bestmöglichen Preis für Ihr Angebot, also Ihre Arbeitskraft, erzielen. Dazu müssen Sie sich über Ihre **Stärken und Schwächen** im Klaren sein, wissen, was der Markt verlangt, und sich dann so präsentieren, dass Ihr Angebot auf Interesse stößt.

Für viele Studenten mit durchaus vermarktbaren Eigenschaften ist das oft schwierig. Denn nach wie vor lernen die wenigsten Menschen (schon gar nicht im Studium), ihre positiven Eigenschaften deutlich hervorzuheben und sich ernsthaft mit ihrer eigenen Person auseinanderzusetzen. **Selbstmarketing** ist bei der Jobsuche jedoch **unerlässlich**.

Angenommen, Sie wollen Ihr gebrauchtes Auto verkaufen, und zwar zu einem möglichst guten Preis. Wie gehen Sie vor? Sie werden sich zuerst einen Überblick über den Markt verschaffen. Welche Autos sind gerade gefragt, welche Einflüsse bestimmen den Gebrauchtwagenmarkt etc.? Dann untersuchen Sie Ihr Auto auf Eigenschaften, die Sie in einem Verkaufsgespräch positiv hervorheben können. Gleichzeitig werden Sie aber auch die Schwächen Ihres Angebots in Augenschein nehmen. Vielleicht fahren Sie in eine Werkstatt und investieren noch einmal ein paar Euros, um die nötigsten Dinge reparieren zu lassen. Wahrscheinlich werden Sie Ihr Auto zumindest einer gründlichen Reinigung unterziehen, um potenziellen Käufern einen besseren Gesamteindruck zu vermitteln. Und für das Verkaufsgespräch werden Sie sich eine **Verhandlungsstrategie** zurechtlegen.

Entsprechende Überlegungen gelten auch für Ihre Stellensuche. Je besser Ihre **Vorbereitung**, desto besser sind Ihre Chancen. Spätestens, wenn Sie im Vorstellungsgespräch mit der berühmt-berüchtigten Frage: „Welche sind Ihre fünf größten Stärken und Schwächen?“ konfrontiert werden, macht sich Ihre Vorbereitung bezahlt. Und um zu diesem Vorstellungsgespräch überhaupt erst eingeladen zu werden, benötigen Sie überzeugende Bewerbungsunterlagen.

Wenn Sie sich bis dahin jedoch noch kein genaues Bild von Ihrer Persönlichkeit gemacht haben, wird Ihre Antwort nicht sehr überzeugend ausfallen. Schlimmstenfalls werden Sie **Standardantworten** aus Bewerbungsratgebern verwenden, von denen Sie annehmen, dass sie positiv klingen.

Aber Personalchefs sind auch nicht von gestern. Und wer den ganzen Tag mit Bewerbern zu tun hat, die ihm alle erklären, dass sie über große Durchsetzungskraft verfügen (Stärke) und mithin schnell ungeduldig werden (angeblich eine positive Schwäche, weil sie

auch Motivation ausdrückt), wird diesem Einheitsbrei gegenüber irgendwann nicht mehr allzu viel Verständnis aufbringen. Und da Konkurrenten auch Bewerbungsratgeber lesen, werden Sie sich so nicht aus der Masse der Bewerber herausheben.

!

ACHTUNG Sie müssen zu einer ausgewogenen Selbsteinschätzung gelangen. Das wird Ihnen am besten gelingen, wenn Sie ausreichend Informationen über sich selbst sammeln und diese bewerten. Diese **Stärken-Schwächen-Analyse** können Sie zum einen durch ein persönliches Brainstorming erreichen. Zum anderen sollten Sie auch Freunde und Bekannte nach deren (ehrlicher!) Einschätzung fragen, denn Sie werden auch im Bewerbungsgespräch mit einem Gesprächspartner konfrontiert, der Ihre Außenwirkung wahrnimmt. Gibt es Unstimmigkeiten zwischen Ihrem **Selbstbild** und der Einschätzung, die andere von Ihnen haben (**Fremdbild**), sollten Sie überlegen, wie diese Differenzen zustande gekommen sind, und Ihr Selbstbild eventuell korrigieren.

Folgende Fragen könnten Sie sich für Ihr **Brainstorming** stellen:

KONTROLLFRAGEN

- Was kann ich gut?
- Was kann ich weniger gut?
- Was würde ich gerne besser können?
- Welche Aufgaben erledige ich gerne?
- Warum ist das so?
- Welche Aufgaben sind mir zuwider?
- Was schätzen meine Kollegen/Kommilitonen an mir?
- Was mögen sie nicht an mir?
- Was sind meine Stärken?
- Was sind meine Schwächen?
- Welche besonderen Kompetenzen habe ich?
- Wofür wurde ich schon öfters gelobt?
- In welchen Situationen reagiere ich mit positiven Verhaltensweisen?
- Aus welchen Situationen kenne ich bestimmte Verhaltensweisen, die ich gerne ändern würde?
- Welche persönlichen Eigenschaften stören mich an mir selbst?

Denken Sie bei Ihren Stärken besonders auch an Eigenschaften, die Sie als **selbstverständlich** ansehen, denn wir alle neigen dazu, diese hin und wieder unter den Tisch fallen zu lassen. Nicht jeder kann zum Beispiel seine Aufgaben gut strukturieren (etwa bei der Vorbereitung einer Prüfung), einen Zeitplan einhalten, eine Veranstaltung souverän organisieren oder gut zuhören.

Anschließend sollten Sie sich überlegen, wie Sie Ihre **Stärken überzeugend darstellen** (durch Beispiele) und auch kleinere Schwächen und Lücken im Lebenslauf in ein positives Licht setzen bzw. zumindest erklären können.

Mit Schwächen sind beispielsweise fachliche Defizite und Lücken oder persönliche Schwächen wie Unsicherheit, Jähzorn oder Schwierigkeiten im Umgang mit Kritik gemeint.

Natürlich werden Sie bei der Anführung Ihrer Schwächen im angebrachten Rahmen bleiben und sich nicht unbedingt selbst ein Bein stellen. Sie beweisen durch das **Eingeständnis von Schwächen** jedoch auch die Fähigkeit zur kritischen Selbstanalyse. Zusätzlich können Sie durch die Untersuchung Ihrer Schwächen wichtige Hinweise darauf erhalten, an welchen Eigenschaften Sie vielleicht noch arbeiten sollten, um Ihre beruflichen Ziele zu erreichen. Im Vorstellungsgespräch wird es einen sehr guten Eindruck machen, wenn Sie zusätzlich zur (diplomatischen) Nennung Ihrer Schwächen gleichzeitig angeben können, was Sie dagegen unternehmen und wann Sie dies tun werden.

TIPP Nutzen Sie die Bewerbungsphase dafür, aktiv an eventuell bestehenden Schwächen zu arbeiten, etwa durch Kurse oder Ähnliches.

3.1.2 Potenzialanalyse

Die sorgfältige Inventur Ihrer Fähigkeiten und Wünsche wird Sie vor **zwei Enttäuschungen** bewahren: sich auf eine Stelle beworben zu haben, der Sie nicht gerecht werden und die Sie darum nicht erhalten, oder eine Stellung anzutreten, mit der Sie letztendlich nicht zufrieden sind.

> **ACHTUNG** Je gründlicher Sie Ihre **persönlichen, fachlichen und beruflichen Qualifikationen** und Ihre Zielsetzungen ermitteln, desto leichter fallen Ihnen im Anschluss die Abfassung Ihrer Bewerbungsunterlagen und die Präsentation im Vorstellungsgespräch.

Lassen Sie sich für Ihre Potenzialanalyse **einige Tage Zeit** und nehmen Sie sich Ihre Aufzeichnungen immer wieder vor. Beantworten Sie die Fragen dann erneut und ergänzen Sie, was Ihnen inzwischen an Änderungen oder Ergänzungen eingefallen ist.

Persönliche Fähigkeiten

Wenn Sie die Stellenanzeigen der Tageszeitungen studieren, stoßen Sie auf Begriffe wie **Teamfähigkeit, Durchsetzungskraft, Belastbarkeit, Verhandlungsgeschick, Repräsentationsfähigkeit** etc. Diese sogenannten persönlichen Fähigkeiten oder Soft Skills erzeugen bei den meisten Bewerbern den größten Unmut, da sie sich im Gegensatz zu den fachlichen und beruflichen Qualifikationen am wenigsten durch sachliche Fakten belegen lassen.

Gerade deshalb sollten Sie jedoch auf die Analyse Ihrer Stärken und Schwächen in diesem Bereich den größten Wert legen.

Im Prinzip geht es um die Frage, was für ein Mensch Sie sind. Sind Sie eher optimistisch oder pessimistisch eingestellt, verbreiten Sie gute Laune, kann man sich auf Sie verlassen, wie arbeiten Sie, können Sie gut mit Kritik umgehen?

Unter **Soft Skills** fallen im Allgemeinen die Eigenschaften:

- Psychische Belastbarkeit und Durchsetzungsvermögen,
- Leistungs- und Lernbereitschaft (Motivation, Fleiß, Ehrgeiz),
- Fähigkeit zur Bewältigung von Misserfolgen,
- Kontaktstärke (Umgangsformen, Höflichkeit, Redegewandtheit),
- Kreativität (Innovationsfähigkeit, Neugier),
- Unternehmerisches Denken (Urteilsvermögen),
- Risikobereitschaft,
- Kommunikationsfähigkeit (Offenheit),
- Kritik- und Konfliktfähigkeit,
- Teamfähigkeit (Kooperations- und Integrationsfähigkeit),
- Soziale Sensibilität (Menschenkenntnis, Mitgefühl),
- Strukturiertes, logisches und analytisches Denken,
- Konzeptionelle Fähigkeit,
- Organisationsfähigkeit und Zeitmanagement,
- Ganzheitliches Denken,
- Bereitschaft zur Selbstreflexion.

Die Checkliste auf Seite 184 enthält einige der in Stellenanzeigen und im Berufsleben gern geforderten persönlichen Fähigkeiten. Sie können sie um weitere Fähigkeiten ergänzen, die Ihnen wichtig sind. Schätzen Sie sich mithilfe der Ausprägungen von 1 (gering) bis 6 (sehr hoch) zuerst selbst ein und überlegen Sie anhand von Beispielen aus Ihrem Privatleben oder Studium, wie Sie diese Einschätzung etwa in einem Vorstellungsgespräch begründen könnten.

Bitten Sie dann auch noch Freunde oder Bekannte, dieselbe Bewertung (möglichst ehrlich) vorzunehmen. Diese **Fremdeinschätzung** lässt ein etwas objektiveres Bild entstehen.

Beispiel: Wollen Sie Ihre hohe Belastbarkeit, die sich übrigens sowohl auf die psychische als auch die physische Verfassung bezieht, erklären, so könnten Sie ausführen, wie Sie in einer konkreten Prüfungssituation (starker Zeit- und Erfolgsdruck) reagiert haben.

Verwenden Sie nicht einfach die üblichen **Schlagworte**, sondern notieren Sie echte Beispiele aus Ihrem Leben. Wenn Sie Ihre persönlichen Fähigkeiten auf diese Art und Weise erst einmal schriftlich fixiert haben, wird es Ihnen leichter fallen, diese bei Ihrer Bewerbung zu belegen. Positiver Nebeneffekt: Ausgestattet mit diesem gedanklichen Grundgerüst entfällt ein wichtiger Grund für **Nervosität im Vorstellungsgespräch**. Sie müssen nicht mehr befürchten, auf eine Frage nicht antworten zu können (oder gar Antworten auswendig lernen), sondern können selbstsicher und authentisch auftreten.

Natürlich werden in **unterschiedlichen Positionen** verschiedene Soft Skills gefragt sein. Bei einer Vertriebsaufgabe etwa wird man Ihre Kommunikationsfähigkeit, Ihr Durchsetzungsvermögen und Ihren Umgang mit Misserfolgen zu ergründen versuchen; in einer Verwaltungstätigkeit wird es eher auf strukturiertes und analytisches Denken, Organisationsfähigkeit, Zeitmanagement und Teamfähigkeit ankommen.

Apropos **Teamfähigkeit**: Wenn Sie sich fragen, wie Sie Ihre Teamfähigkeit begründen sollen, ist es gut zu wissen, dass diese sich im Prinzip aus den Soft Skills Kontaktfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, soziale Sensibilität, Kommunikationsfähigkeit und Konflikt- und Kritikfähigkeit zusammensetzt. Wo liegen hier Ihre Fähigkeiten?



CHECKLISTE

Persönliche Fähigkeiten

Persönliche Fähigkeiten	**Ausprägung Sehr gering ___________Sehr hoch**						**Begründung durch Beispiele**
	1	2	3	4	5	6	
Motivation							
Kontaktfähigkeit							
Teamfähigkeit							
Selbstbewusstsein							
Durchsetzungsfähigkeit							
Repräsentationsfähigkeit							
Organisationstalent							
Zielstrebigkeit							
Kritikfähigkeit							

Fachliche Fähigkeiten

Die fachlichen Qualifikationen beziehen sich auf sämtliche **relevante Kenntnisse**, die Sie sich vor dem Studium und während des Studiums angeeignet haben. Denken Sie auch an Kenntnisse, die Sie außerhalb Ihres Studiums, zum Beispiel in ehrenamtlichen Tätigkeiten oder durch Jobs, erworben haben. Überprüfen Sie anhand der Checkliste auf Seite 185 f., welche Daten und Unterlagen (Zeugnisse etc.) Sie für Ihre Bewerbung brauchen (können), und fassen Sie Ihre Analyse schriftlich zusammen.

! **ACHTUNG** Berücksichtigen Sie wirklich **alle Gebiete**, in welchen Sie auf Stärken verweisen können. Das bedeutet **nicht**, dass Sie **alle** diese Fähigkeiten bei **jeder** Bewerbung nennen müssen. Im Gegenteil, eine gute Bewerbung zeichnet sich dadurch aus, dass sie auf die jeweiligen speziellen Anforderungen eingeht. Sie erhalten jedoch einen guten Überblick, um je nach Anforderungsprofil die passenden fachlichen Kenntnisse anführen zu können.

CHECKLISTE

Fachliche Fähigkeiten

Schulausbildung

Schultyp Dauer Abschluss

1 ____________________

2 ____________________

Hochschulausbildung

Studienrichtung: ____________________

Universität/FH: ____________________

Dauer: ____________________

Schwerpunkt: ____________________

Sonstige Fächer: ____________________

Diplomarbeit: ____________________

Abschlussnote: ____________________

Promotion (Thema/Note): ____________________

Wissenschaftliche Nebentätigkeit: ____________________

Ergänzungsstudiengänge: ____________________

Abgebrochene Studienfächer: ____________________

Besondere Aktivitäten (zum Beispiel Studentenvertretung): ____________________

Auslandsaufenthalte

Land Dauer Art des Aufenthalts

1 ____________________

2 ____________________

3 ____________________

Zusatzausbildungen

Art Dauer Abschluss/Noten

1 ____________________

2 ____________________

Besondere Kenntnisse

Sprachen — Sprache — Sprachlevel

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

EDV-Kenntnisse

Software/Programmierung — Anwendungslevel

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

Sonstige besondere Kenntnisse

Kenntnisse — Anwendungslevel

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

Mitarbeit in Vereinen/Organisationen

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

Jobs/Berufliche Tätigkeiten

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

Hobbys/Interessengebiete

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

Publikationen/Veröffentlichungen

1 ______________________________

2 ______________________________

3 ______________________________

Berufliche Fähigkeiten

Selbst direkt nach dem Studium können die meisten Studenten gewisse **praktische und berufliche Erfahrungen** vorweisen. Berufliche Qualifikationen können Sie zum Beispiel in

- ehrenamtlichen Tätigkeiten,
- Praktika oder Werkstudententätigkeiten,
- Projekten während des Studiums oder
- Nebenjobs

erworben haben. Oft ergeben sich zwischen den beruflichen und fachlichen Fähigkeiten Überschneidungen. Überlegen Sie sich trotzdem anhand der folgenden Checkliste, welche Ihrer Kenntnisse und Erfahrungen als beruflich gewertet werden könnten.

„Übersetzen“ Sie Ihre **Fähigkeiten** für den Leser Ihrer Bewerbung oder den Gesprächspartner im Unternehmen, indem Sie sich überlegen, welche Kompetenzen, die Sie etwa als Bedienung in einer Studentenkneipe beweisen mussten, auch für die jetzt angestrebte Stelle wichtig sind: So haben Sie dort wahrscheinlich gelernt, unter Druck schnell zu arbeiten, den Überblick zu behalten, sich gut zu organisieren und mit den unterschiedlichsten Menschen umzugehen.



CHECKLISTE

Berufliche Fähigkeiten

- Welche beruflichen Tätigkeiten haben Sie vor, während oder nach Ihrem Studium ausgeübt? Notieren Sie auch Jobs wie zum Beispiel Taxifahren, Mitarbeit im Call-Center oder Kellnern.
- Welche privaten und ehrenamtlichen Tätigkeiten können Sie aufführen (Vereine, Fachschaft, Freundeskreis etc.)?
- Welche Praktika haben Sie während des Studiums absolviert?
- In welchen Unternehmen beziehungsweise Unternehmensbereichen waren Sie schon tätig?
- Mit welchen Aufgaben wurden Sie schon betraut?
- Bei welchen Projekten haben Sie mitgearbeitet? Welche haben Sie eigenständig betreut und/oder zum Abschluss gebracht?
- Welche Ihrer Fähigkeiten konnten Sie dabei einbringen?
- Welche Probleme haben Sie gelöst?
- Konnten Sie spezielle eigene Ideen oder Vorschläge zur Problemlösung beisteuern?
- Notieren Sie, welche Erfolge Sie erzielt haben.

Ihr persönliches Stärken-Schwächen-Profil

Nachdem Sie sich nun einen Überblick über Ihre persönlichen, fachlichen und beruflichen Fähigkeiten verschafft haben, können Sie Ihr individuelles Stärken-Schwächen-Profil erstellen. Nehmen Sie alle für Sie (beziehungsweise die angestrebte Stelle) wichtigen Kriterien auf und bewerten Sie auf einer Skala von 1 (gering) bis 6 (sehr hoch/gut), wie Sie sich, etwa im Vergleich zu Kommilitonen oder eventuellen Mitbewerbern, einschätzen.

So würden Sie zum Beispiel ein Prädikatsexamen mit 6 (sehr gut) bewerten, Ihre Führungserfahrung mit 1 (sehr gering), wenn Sie noch keinerlei Führungstätigkeiten ausgeübt haben. Eine ähnliche Einschätzung haben Sie schon in der Checkliste „Persönliche Fähigkeiten" auf Seite 184 vorgenommen, hier fassen Sie nun alle relevanten Kriterien zusammen. Mit diesem Profil können Sie sich auch vor Ihren Vorstellungsgesprächen noch einmal einen kurzen Überblick verschaffen.



CHECKLISTE

Beispiel Stärken-Schwächen-Profil

Kenntnisse/Fähigkeiten	**Ausprägung**					
	1	2	3	4	5	6
Hochschulstudium						X
Berufserfahrung		X				
Auslandsaufenthalte				X		
Selbstständige Projekte		X				
Berufsbezogene Praktika					X	
Teamfähigkeit				X		
Englischkenntnisse						X
Französischkenntnisse		X				
Kritikfähigkeit					X	
Führungserfahrung	X					
Einsatzbereitschaft						X
Mobilität						X

3.1.3 Erwartungsprofil

Sie haben Ihre Fähigkeiten ausreichend analysiert sowie schriftlich fixiert und wissen jetzt genau, was Sie zu bieten haben. Mit der **Analyse Ihrer beruflichen Zielsetzungen** sollten Sie sich nun mindestens genauso ausführlich beschäftigen.



WICHTIG Je klarer Sie sich darüber werden, welche Vorstellungen Sie von Ihrem Traumjob haben, desto wahrscheinlicher ist Ihr **erfolgreicher Start** ins Berufsleben.

Erstellen Sie Ihr persönliches Erwartungsprofil mit sämtlichen berufsbezogenen Kriterien und bewerten Sie diese in folgender Rangfolge:

- Müssen unbedingt erfüllt sein (1),
- könnten als Pluspunkte dazukommen (2),
- können vernachlässigt werden (3).

Die folgende Checkliste gibt einige Anhaltspunkte, wie Sie Ihr persönliches Erwartungsprofil gestalten können. Nach erfolgter Gewichtung der Bedingungen erhalten Sie ein Bild Ihres **idealen Arbeitsplatzes**, mit dem Sie Jobangebote bewerten können.

✓ **CHECKLISTE**

Fachliches Erwartungsprofil

Einsatzgebiete

EDV/Organisation ______

Forschung/Entwicklung, Marketing ______

Verkauf/Vertrieb ______

Erwartungen an das Unternehmen

Branche ______

Größe (Kleinbetrieb, internationales Unternehmen) ______

Gesellschaftsform ______

Ruf in der Branche ______

Expansions-/Wachstumschancen ______

Stellung auf dem Weltmarkt ______

Attraktivität der Produkte ______

Erwartungen an die Unternehmens- und Führungskultur

Führungsstil ______

Altersstruktur der Mitarbeiter ______

Mitarbeiterförderung ______

Teamarbeit ______

Betriebsklima ______

Soziale Leistungen ______

Arbeitszeiten ______

Urlaubszeiten ______

Erwartungen an die Position
Personalverantwortung ______________________
Projektverantwortung ______________________
Weiterbildungsmöglichkeiten ______________________
Aufstiegschancen ______________________
Einstiegsgehalt ______________________
Gehaltsentwicklung ______________________
Gewünschte Hierarchiestufe ______________________

Erwartungen an die Rahmenbedingungen
Ländliche Gegend/Großstadt ______________________
Geografische Lage (innerhalb Deutschlands/international) ______________________
Wohnungsmarkt ______________________
Kulturelles Umfeld ______________________
Anfahrtszeiten ______________________
____
____



ACHTUNG Es geht hier zunächst wirklich nur um **Ihre ganz persönlichen Erwartungen**; Sie brauchen also (noch) keine Rücksicht darauf zu nehmen, inwieweit Ihre Erwartungen mit den Angeboten möglicher Arbeitgeber deckungsgleich sind. Schließen Sie also nicht von vornherein bestimmte Ziele aus, nur weil Sie Ihnen im Augenblick als schwer oder gar nicht realisierbar erscheinen.

Anschließend sollten Sie die infrage kommenden Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt anhand Ihrer Analyse bewerten: Welche Unternehmen erfüllen die von Ihnen als wichtig eingestuften Kriterien? Informationen dazu erhalten Sie aus den unterschiedlichsten Quellen, so zum Beispiel

- Arbeitsamt,
- Industrie- und Handelskammern,
- Homepages der Unternehmen,
- (Rekrutierungs-)Messen und Veranstaltungen,
- Firmenbroschüren und Geschäftsberichte,
- Berufs- und Branchenverbände sowie
- Wirtschaftsnachrichten in überregionalen Medien.

Auch das Internet können Sie sowohl zur Informations- als auch zur Stellensuche nutzen.

Web-Links

- www.absolventa.de
- www.cesar.de
- www.computerjobs24.de
- www.computerwoche.de/karriere
- www.faz.net
- www.focus.de/finanzen/karriere
- www.handelsblatt.com
- www.it-jobs.de
- www.it-jobkontakt.de
- www.manager-magazin.de
- www.sueddeutsche.de
- http://jobs.zeit.de

(Recruiting-)Messen und Veranstaltungen

Auf Veranstaltungen wie **Jobmessen und Karrieretagen** stellen sich Unternehmen mit dem Ziel vor, neue Mitarbeiter für sich zu gewinnen. Diese „Recruitingmessen" gibt es für verschiedene Zielgruppen (zum Beispiel Hochschulabsolventen), Branchen und Positionen. Nutzen Sie wenn möglich solche Anlässe, um sich an den Ständen über die verschiedenen Firmen und Jobangebote zu informieren, Material mitzunehmen oder auch erste Gespräche mit Unternehmensvertretern zu führen.

Auf **Fach- und Besuchermessen** sind oft Inhaber oder Personalmitarbeiter persönlich anwesend. Über Unternehmen aus Ihrer unmittelbaren Umgebung können Sie sich auf **regionalen Wirtschaftstagen** informieren, die von den Kammern veranstaltet werden.



ACHTUNG Bereiten Sie sich auf den Messebesuch gut vor, um Ihre Zeit möglichst sinnvoll nutzen zu können. Wählen Sie die Unternehmen aus, die Sie am meisten interessieren, und planen Sie den Tagesablauf. Bereiten Sie Bewerbungsunterlagen für die Firmen Ihrer Wahl vor – und ein paar neutrale Kurzbewerbungen für alle Fälle. Hat Ihnen ein Gesprächspartner den Namen einer Person im Unternehmen genannt, an die Sie sich wenden können, dann fragen Sie, ob Sie den Namen Ihrer Kontaktperson als Referenz nutzen dürfen, und lassen sich eventuell beide Namen buchstabieren.

Berufs- und Branchenverbände

Verbände vertreten einen Berufsstand oder eine bestimmte Branche; man wird Ihnen dort also weiterhelfen können, wenn Sie spezielle Informationen über deren Bereich oder Mitgliedsunternehmen brauchen. Letztere werden aufgeführt und häufig auch kurz porträ-

tiert – in Publikationen oder auf der Website des Verbandes. Oft gibt es auch eine Plattform für freie Stellen oder Praktikumsplätze. Vielleicht können Sie in einem Verbandsorgan sogar ein Stellengesuch aufgeben.

3.1.4 Anforderungen des Marktes

Sie verfügen jetzt über ein **ausführliches Dossier** über das, was Sie anbieten können und was Sie wollen. Ihr Angebot ist klar umrissen. Doch wie sieht es mit der Nachfragerseite aus, in unserem Fall den einzelnen Unternehmen? Was erwarten potenzielle Arbeitgeber von Ihnen?

Die wichtigsten der geforderten Kompetenzen können Sie den **Stellenanzeigen** entnehmen. Im Anzeigentext werden in der Regel die oben angesprochenen persönlichen Fähigkeiten wie Teamfähigkeit, kommunikative Fähigkeiten oder Flexibilität und die erwarteten fachlichen beziehungsweise beruflichen Qualifikationen genannt. Hier sollten Sie zwischen Kann-Forderungen und Muss-Forderungen unterscheiden.

Beim Studieren des Anzeigentextes werden Sie schnell erkennen, ob eine Eigenschaft unbedingt gefordert wird oder nur ein Plus darstellt.

Beispiele für Muss-Formulierungen:

- „Sie sind ...“
- „Sie verfügen ...“
- „Sie haben ...“
- „... setzen wir voraus.“

Beispiele für Kann-Formulierungen:

- „Sie haben nach Möglichkeit promoviert.“
- „Idealerweise verfügen Sie über erste Berufserfahrungen.“

Die Anzeigenanalyse

Welche Anforderungen stellt das Unternehmen an potenzielle Mitarbeiter, wie stellt es sich selbst dar? Arbeiten Sie die wesentlichen Informationen heraus, um dann in Ihrer Bewerbung darauf eingehen zu können.

Wenn Sie das **Anforderungsprofil** des Unternehmens mit Ihrer vorher erstellten Potenzialanalyse vergleichen, werden Sie schnell erkennen, ob Ihre Bewerbung Chancen hat.



ACHTUNG **Trennen** Sie bei der Untersuchung einer Stellenanzeige die erwarteten **fachlichen und persönlichen Qualifikationen** und versuchen Sie auch, aus der Selbstdarstellung des Unternehmens gewisse Anforderungen an die Mitarbeiter abzuleiten.

Beispiele für Anzeigentexte:

- „innovative Lösungen, moderne Organisation“ = Anforderung an die Mitarbeiter: zukunftsorientiertes Denken und Handeln
- „mit dem Erreichten geben wir uns nicht zufrieden“ = Anforderung an die Mitarbeiter: hohe Leistungsorientierung
- „überprüfen und verbessern laufend“ = Anforderung an die Mitarbeiter: Lern- und Entwicklungsbereitschaft

Stimmt Ihre Potenzialanalyse mit der Anforderungsanalyse überein, so sollten Sie im nächsten Schritt überprüfen, ob das ebenfalls in der Stellenanzeige enthaltene Angebot bezüglich

- Unternehmen,
- Aufgabe/Position,
- Entwicklungsmöglichkeiten etc.

mit Ihrem **Erwartungsprofil** übereinstimmt. Überprüfen Sie auch, ob es sinnvoll ist, eventuell **fehlende Kompetenzen** zu **erwerben**. Überlegen Sie sich, welche Argumente für eine Einstellung sprechen. So erhalten Sie sowohl für Ihr Bewerbungsschreiben als auch für das Vorstellungsgespräch die wichtigsten Anhaltspunkte.

CHECKLISTE

Anforderungsprofil

Ausbildung ______________________________
Studium ______________________________
Berufserfahrung ______________________________
Führungserfahrung ______________________________
Erfahrung im Projektmanagement ______________________________
Besondere Fachkenntnisse ______________________________
Mobilität ______________________________
Einsatzbereitschaft ______________________________
Persönliche Kompetenzen ______________________________

Vielleicht bemerken Sie in diesem Zusammenhang, dass Ihnen **wichtige Informationen** zur Bewertung des Angebots **fehlen**. Auch Stellenanzeigen sind in dieser Hinsicht durchaus nicht immer perfekt.

Ziehen Sie **andere Informationsquellen** hinzu (vgl. Seite 229 f.).

Ist das nicht möglich oder erhalten Sie auf diese Weise nicht die benötigten Informationen, können Sie auch beim Unternehmen selbst **anrufen**, sofern Sie sich eine klare Fragestellung zurechtgelegt haben. Das kann sogar ein Aufhänger sein, um mit den zuständigen Mitarbeitern in Kontakt zu kommen und einen guten ersten Eindruck zu hinterlassen. Notieren Sie sich in diesem Fall gleich den Namen und die Funktion des Ansprechpartners für Ihre Bewerbung. Sie müssen allerdings damit rechnen, gleich einem kurzen Telefon-Interview unterzogen zu werden (siehe Checkliste „Telefonische Anfragen“, Seite 200).



ACHTUNG Sie sollten sich nur dann auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben, wenn Ihr **Angebots- und Erwartungsprofil** zu mindestens 80 Prozent mit dem in der Anzeige geforderten Profil übereinstimmt.

Lassen Sie sich andererseits aber auch nicht von Stellenanzeigen verunsichern, in denen die Anforderungen an den idealen Kandidaten so hoch gesetzt sind, dass sie vernünftigerweise kein Mensch erfüllen kann. Den frischgebackenen Diplom-Kaufmann mit langjähriger Berufserfahrung gibt es nun einmal nicht!

Sonderfall Chiffre-Anzeige

Chiffre-Anzeigen werden meist geschaltet, um entweder

- Konkurrenten im Unklaren über personelle Erweiterungen/Veränderungen im Unternehmen zu lassen,
- dem momentanen Stelleninhaber nicht zu offenbaren, dass Ersatz für ihn gesucht wird oder
- trotz eines nicht besonders guten Unternehmensimages möglichst viele Bewerber anzusprechen.

Folgendermaßen gehen Sie bei der Bewerbung vor: Verpacken Sie Ihre Unterlagen in einen Umschlag, schreiben Sie „Chiffre xyz“ darauf, verschließen Sie ihn und stecken ihn dann in einen zweiten Umschlag. Auf diesen schreiben Sie die Anschrift der Zeitung, in welcher das Inserat erschienen ist, und wiederum den Vermerk „Chiffre xyz“. Den äußeren Umschlag frankieren Sie und geben auf ihm auch Ihren Absender an. Einen Sperrvermerk würden Sie gegebenenfalls auf beiden Umschlägen, und zwar auffällig, etwa in fett oder mit Leuchtstift markiert, anbringen.

Sonderfall Personalberatung

Wie bei der Chiffre-Anzeige wissen Sie auch hier erst einmal nicht, für welches Unternehmen der Personalberater einen neuen Mitarbeiter sucht. Die Gründe, warum ein Personalberater eingeschaltet wird, können die gleichen wie bei der Chiffre-Anzeige sein, manchmal delegieren Firmen aber auch gerne den gesamten Arbeitsaufwand des Bewerbungsprozesses oder verfügen vielleicht in besonderen Fällen (etwa wenn eine völlig neu

geschaffene Stelle zu besetzen ist) nicht über das notwenige fachliche Know-how der Bewerberauswahl.



ACHTUNG Das suchende Unternehmen bezahlt für diese Dienstleistung, Ihnen dürfen bei seriösen Beratern keine Kosten entstehen.

Personalberater können mittels geschalteten Anzeigen in Erscheinung treten oder sie rufen Kandidaten nach einer vorhergehenden Recherche direkt am Arbeitsplatz an (das sogenannte **Headhunting**). Letzteres wird bei Ihnen als Berufsanfänger also kaum infrage kommen.

Eine Bewerbung an einen Personalberater gestalten und formulieren Sie im Prinzip genauso wie eine Bewerbung an ein suchendes Unternehmen, nur dass eben aus offensichtlichen Gründen die entsprechende Personalisierung entfällt.

Der Personalberater wird die **Vorauswahl** der eingehenden Bewerbungen vornehmen und meist auch das erste **Vorstellungsgespräch** führen, um zu sondieren, ob Ihre Fähigkeiten und Persönlichkeit mit dem vom Unternehmen gewünschten Profil übereinstimmen. Verlief dieses erfolgreich, werden Sie in einer zweiten Runde mit den Unternehmensvertretern in Kontakt kommen.

Sie können die **Adressen** (und manchmal Branchenschwerpunkte) von Personalberatern im Internet, Branchenverzeichnis oder in Handbüchern der Personalberatungen **recherchieren** und dort nachfragen, ob Interesse an Ihren Unterlagen besteht. Im Zweifelsfall wird man Ihre Bewerbung archivieren und im Bedarfsfall auf Sie zukommen. Allerdings sollten Sie die **Erfolgsaussichten** nicht allzu hoch einschätzen, da Personalberater tendenziell eher mit Suchaufträgen für Kandidaten mit spezifischer Berufserfahrung beauftragt werden.

Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Seit dem 18.08.2006 ist das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG, umgangssprachlich auch **Antidiskriminierungsgesetz** genannt) in Kraft. Das Gesetz setzt Richtlinien der EU um; generell sollen damit Benachteiligungen vielfacher Art verhindert und beseitigt werden, auch solche in der Einstellungspraxis von Unternehmen.

Gründe für die Benachteiligung können sein:

- Rasse,
- Ethnische Herkunft,
- Geschlecht,
- Religion oder Weltanschauung,
- Behinderung,
- Alter,
- Sexuelle Identität.

Benachteiligungen aus den oben genannten Gründen in Bezug auf

- die Bedingungen, einschließlich Auswahlkriterien und Einstellungsbedingungen, für den Zugang zu unselbstständiger und selbstständiger Erwerbstätigkeit, unabhängig von Tätigkeitsfeld und beruflicher Position, sowie für den beruflichen Aufstieg,
- die Beschäftigungs- und Arbeitsbedingungen einschließlich Arbeitsentgelt und Entlassungsbedingungen, insbesondere in individual- und kollektivrechtlichen Vereinbarungen und Maßnahmen bei der Durchführung und Beendigung eines Beschäftigungsverhältnisses sowie beim beruflichen Aufstieg,
- den Zugang zu allen Formen und allen Ebenen der Berufsberatung, der Berufsbildung einschließlich der Berufsausbildung, der beruflichen Weiterbildung und der Umschulung sowie der praktischen Berufserfahrung,
- die Mitgliedschaft und Mitwirkung in einer Beschäftigten- oder Arbeitgebervereinigung oder einer Vereinigung, deren Mitglieder einer bestimmten Berufsgruppe angehören, einschließlich der Inanspruchnahme der Leistungen solcher Vereinigungen,
- den Sozialschutz, einschließlich der sozialen Sicherheit und der Gesundheitsdienste,
- die sozialen Vergünstigungen,
- die Bildung,
- den Zugang zu und die Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen, einschließlich von Wohnraum

sollen durch das Gesetz vermieden werden.

Die von manchen Experten vermutete Klagewelle von abgewiesenen Bewerbern blieb bis jetzt offenbar aus.

Laut Kritikern ist ein Manko des Gesetzes, dass oft **unbestimmte Begriffe** verwendet werden. Es wird sich also erst im Verlauf der nächsten Jahre in unterschiedlichen Klageverfahren zeigen, wie die Richter die einzelnen Bestimmungen interpretieren. Experten gehen allerdings davon aus, dass es in Deutschland nicht zu exorbitanten Schadensersatzverpflichtungen kommen wird (wie etwa in den Vereinigten Staaten).

Inwieweit Sie bei der Bewerbung von Ihren **neuen Rechten Gebrauch machen** möchten, können nur Sie selbst entscheiden. Soweit Sie nicht wirklich dringende Gründe haben, bestimmte Informationen nicht preiszugeben, scheint zumindest zurzeit noch die Abgabe einer herkömmlichen Bewerbung eher empfehlenswert (zumal es auch schon nach der alten Rechtslage etwa bestimmte unzulässige Fragen gab, die ein vernünftiger Personaler nie stellen würde).

Die Auswirkungen auf Stellenanzeigen

Unprofessionell formulierte Anzeigen dürften seltener werden. Denn Arbeitgeber müssen nun schon bei der Ansprache und Auswahl neuer möglicher Arbeitnehmer auf den **Schutz vor Benachteiligungen** achten.

Ein Satz wie „Junger dynamischer Mitarbeiter bis 35 gesucht“ würde zum Beispiel ältere weibliche Arbeitnehmerinnen diskriminieren und dürfte nur dann verwendet werden, wenn älteren Frauen diese Tätigkeit unter keinen Umständen zugemutet werden kann. Auch die Suche nach einem „Muttersprachler“ könnte im Prinzip eine mittelbare Benachteiligung wegen der ethnischen Herkunft bedeuten.

Sie werden also öfter auf **neutral formulierte Stellenausschreibungen** stoßen. Insbesondere werden eher geschlechtsneutral formulierte Tätigkeitsbezeichnungen und fehlende Altersbeschränkungen die Anzeigen in Zukunft kennzeichnen.



ACHTUNG Aber auch hier gibt es Ausnahmen von der Regel, denn nicht jede unterschiedliche Behandlung ist eine verbotene Benachteiligung. So können weiterhin bestimmte Gruppen als Bewerber ausgeschlossen werden, wenn dafür ein sachlicher Grund vorliegt. Es kann also eine für die Tätigkeit erforderliche Berufserfahrung gefordert werden oder entsprechende Qualifikationen wie Fremdsprachenkenntnisse.

Als Nachteil könnte sich erweisen, dass aus den Stellenangeboten in Zukunft vielleicht nicht mehr klar hervorgeht, welche Arbeitskraft für eine bestimmte Tätigkeit eigentlich gesucht wird. Sie können versuchen, durch einen Anruf beim Unternehmen mehr in Erfahrung zu bringen, müssen aber auch hier damit rechnen, keine eindeutigen Angaben mehr zu erhalten.

Die Auswirkungen auf Ihre Bewerbungsunterlagen

Theoretisch müsste eine vollständige Bewerbung zukünftig ohne Angaben zu Alter, Geschlecht, Geburtsort und Familienstand sowie ohne Bewerbungsfoto akzeptiert werden. Manche **Angaben** lassen sich **aus den Bewerbungsunterlagen erschließen**, wie etwa das ungefähre Alter aus den Stationen des Lebenslaufs oder das Geschlecht oft aus dem Vornamen. Das **Bewerbungsfoto** könnte allerdings im Lauf der Zeit, wie im übrigen Europa, zu einer freiwilligen Anlage werden.

Die Auswirkungen auf das Vorstellungsgespräch

Es ist davon auszugehen, dass Vier-Augen-Gespräche weitgehend der Vergangenheit angehören werden, da sich der Unternehmensvertreter durch einen weiteren **Mitarbeiter als Zeugen** absichern wird. Vielfach werden die Bewerbungsgespräche genau protokolliert werden, um späteren Beanstandungen von Bewerbern entgegentreten zu können. Und auch die **gestellten Fragen** werden sich ändern, um nicht den Verdacht aufkommen zu lassen, eine Benachteiligung im Sinne des AGG zu begründen (also etwa Fragen zum persönlichen und privaten Hintergrund oder zur Familienplanung).

Abzuwarten bleibt auch, ob Unternehmen überhaupt noch bereit sein werden, **Feedback** zum Bewerbungsgespräch oder eventuellen Absagen zu geben. Sie könnten sich dadurch im Sinne des AGG angreifbar machen. Leider bedeutet das für Sie als Bewerber in Zukunft noch **weniger Orientierung**, warum es nicht geklappt hat.

Um sich vor Schadensersatzansprüchen zu schützen, müssen Unternehmen das gesamte Bewerbungs- und Einstellungsverfahren **sorgfältig dokumentieren**, also Bewerbungsmappen einschließlich aller Notizen über Gespräche, Telefonate und Interviews und eventueller Absagen aufbewahren.

Wann können Sie sich wehren?

Als Bewerber können Sie klagen, wenn Sie **Indizien** dafür haben, wegen Ihres Alters, Ihrer Rasse, Ihrer ethnischen Herkunft, Ihres Geschlechts, Ihrer Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung oder Ihrer sexuellen Identität nicht eingestellt worden zu sein.

Hinweise darauf könnten unzulässige Formulierungen im Stellengesuch, abwertende Bemerkungen während des Vorstellungsgesprächs oder unzulässige Fragen im Personalfragebogen sein.

Wer aufgrund einer Diskriminierung als Bewerber abgelehnt worden ist, kann den Arbeitgeber auf **Schadensersatz** verklagen, dazu muss jedoch eine schuldhafte, das heißt vorsätzliche oder fahrlässige Pflichtverletzung nachgewiesen werden. In der aktuellen Fassung des AGG ist der Anspruch auf drei Monatsgehälter der potenziellen Stelle begrenzt.

3.2 Formen der Bewerbung

Sie können auf vielfältige Arten **aktiv werden**, um an Ihren Traumjob zu gelangen.

Sie können

- telefonische Anfragen starten,
- sich ohne Stellenanzeige eigeninitiativ bewerben,
- Kurzbewerbungen abschicken,
- eigene Suchanzeigen aufgeben,
- auf eine Stellenausschreibung eine klassische Bewerbungsmappe schicken oder
- per Online-Bewerbung antworten.

Nicht unterschätzen sollten Sie **persönliche Beziehungen** bei der Stellensuche. Hat vielleicht Ihr Professor Kontakt zu interessanten Unternehmen oder haben Sie bei Praktikanten- oder Werkstudententätigkeiten wertvolle Verbindungen geknüpft? Verschaffen Sie sich aktiv so viele Kontakte wie möglich und erzählen Sie allen Bekannten, Freunden, ehemaligen Kommilitonen und so weiter, die im weitesten Sinne mit Ihrem gewünschten Berufsfeld zu tun haben, von Ihrer Stellensuche (hier könnten sich auch Anknüpfungspunkte für eventuelle Referenzen ergeben).

Telefonische Anfragen

Durch eine telefonische Anfrage können Sie abklären, ob es in Ihren Wunschunternehmen zurzeit offene Stellen gibt, die mit Ihrem Profil übereinstimmen.

Der Einstieg: Wenn Sie keine direkte Durchwahl zu Ihrem gewünschten Gesprächspartner haben, werden Sie zuerst in der Telefonzentrale landen. Beginnen Sie Ihr Gespräch immer mit einer freundlichen Begrüßung und nennen Sie Ihren Namen. Schildern Sie kurz Ihr Anliegen und fragen Sie, welche Person im Unternehmen dafür zuständig ist. Wiederholen Sie dieselbe Prozedur und bleiben Sie freundlich, auch wenn Sie mehrfach weiterverbunden werden.

Das eigentlich **zielführende Gespräch**: Sind Sie beim richtigen Gesprächspartner gelandet, verwenden Sie hin und wieder dessen Namen (aber nicht zu aufdringlich). Die meisten Menschen hören ihren eigenen Namen gerne.

Erklären Sie kurz, um was es geht, und schließen Sie die Schilderung Ihres Anliegens möglichst mit einer Frage ab, etwa: „Sehen Sie Möglichkeiten zur Zusammenarbeit?“ Zeigt Ihr Gesprächspartner Interesse, wird sich nun ein Dialog entwickeln, in dem Ihnen einige Fragen zu Ihrem Werdegang und Ihren Zielen (Kurzinterview) gestellt werden.

Sie möchten den Gesprächspartner für sich und Ihre Fähigkeiten interessieren und ihn dazu bewegen, die Zusendung Ihrer Unterlagen zu akzeptieren. Fassen Sie sich also kurz und verzichten Sie auf lange Monologe. Schildern Sie knapp Ihre Qualifikation und stellen Sie Ihre Fragen.



ACHTUNG Grundsätzlich wichtig: Fragen Sie, ob Ihr Gesprächspartner gerade Zeit hat, anderenfalls vereinbaren Sie einen Termin für Ihren Anruf. Riskieren Sie keinesfalls, nur aus **Zeitmangel abgewimmelt** zu werden.

Der Abschluss: Teilt man Ihnen klar und deutlich mit, dass an Ihrer Bewerbung kein Interesse besteht, dann bedanken Sie sich trotzdem für das Gespräch und drücken Sie Ihr Bedauern aus, dass es nicht zu einem näheren Kennenlernen kommt. Vielleicht treffen Sie Ihren Gesprächspartner bei einer anderen Gelegenheit wieder, also zeigen Sie keinesfalls, dass Sie vielleicht enttäuscht oder verärgert sind, sondern bleiben Sie freundlich.

Fordert man Sie hingegen auf, sich schriftlich zu bewerben, dann fragen Sie, an wen Sie die Unterlagen schicken sollen. Bedanken Sie sich ebenfalls und geben Sie Ihrer Freude über das positiv verlaufene Gespräch Ausdruck.



CHECKLISTE

Telefonische Anfragen

- Bereiten Sie sich auf einen solchen Anruf gut vor, indem Sie die Begrüßung und Ihre Fragen zuvor formulieren und aufschreiben.
- Sie sollten auch alle wichtigen Informationen über sich selbst und Ihre Fähigkeiten parat haben, damit Sie auf eventuelle spontane Fragen souverän antworten können.
- Notieren Sie den Namen und die Telefonnummer Ihres Gesprächspartners.
- Fragen Sie, an wen Sie gegebenenfalls Ihre Unterlagen schicken sollen.
- Wählen Sie für das Telefongespräch einen ruhigen Ort (möglichst nicht per Handy wegen eventueller Störgeräusche) und legen Sie sich Schreibmaterial für Ihre Notizen bereit.
- Sitzen Sie aufrecht beim Telefonieren oder stehen Sie – das verleiht Ihrer Stimme mehr Klangtiefe.
- Lächeln Sie am Telefon. Ihr Gegenüber spürt Ihre Stimmung, auch wenn er Sie nicht sehen kann.

Eigeninitiativ bewerben

Unter **Initiativbewerbungen** versteht man Bewerbungen an Unternehmen, die keine Stellenanzeige geschaltet haben. Sinnvoll ist es in diesem Fall, zuerst durch die oben beschriebene telefonische Anfrage abzuklären, ob für Ihre Bewerbung Bedarf besteht und wer der richtige Ansprechpartner ist.

Kurzbewerbungen

Eine Alternative zu Initiativbewerbungen sind sogenannte (Zielgruppen-)Kurzbewerbungen. Sie schicken in diesem Fall nur ein **Schreiben von der Länge einer DIN-A4-Seite**, das Ihr Angebotsprofil enthält, und zwar an *alle* potenziellen Arbeitgeber – gleichgültig, ob diese Stellen ausgeschrieben haben oder nicht. Dies setzt eine gute Recherche voraus, denn Sie sollten Ihre Kurzbewerbung an 100 bis 200 Unternehmen versenden. Vermeiden Sie es aber, den Eindruck eines **Serienbriefes** zu erwecken: Verwenden Sie keine Kopien und ermitteln Sie den Namen Ihres Ansprechpartners im Unternehmen.

Interessierte Unternehmen werden Sie nach Erhalt der Kurzbewerbung auffordern, Ihre kompletten Bewerbungsunterlagen einzusenden. Der **strategische Vorteil** der Kurzbewerbungen besteht darin, dass Sie auf diese Weise unter Umständen von Stellen erfahren, die noch nicht ausgeschrieben sind, und so der einzige Bewerber und (vorerst) konkurrenzlos sind.

Kurzbewerbungen sind ein erstklassiges Mittel, um den **latenten Personalbedarf** der Unternehmen anzusprechen.



CHECKLISTE

Kurzbewerbung

- Ihre Kontaktdaten
- Anschrift
- Betreff
- Persönliche Anrede des Ansprechpartners im Unternehmen
- Ihr Angebot: was Sie für das Unternehmen leisten können
- Kurzdarstellung Ihrer Fähigkeiten (persönlich, fachlich, beruflich)
- Schlussformel

Eigene Stellengesuche

Sie können, je nach angepeilter Position, ein Stellengesuch in einer regionalen oder überregionalen Zeitung oder in einer Fachzeitschrift veröffentlichen. Aufgrund der teilweise hohen Kosten und der jeweiligen Einschränkung der Zielgruppe (Leser) in Printmedien sollten Sie Ihre Stellengesuche jedoch lieber ins **Internet** stellen. Um **Ideen für die Formulierung** zu erhalten, können Sie andere Stellengesuche für vergleichbare Positionen studieren. Achten Sie darauf, den Schwerpunkt nicht auf Ihre Wünsche (Ich suche ...) zu legen, sondern auf das, was Sie dem Unternehmen bieten können.

Der **Nutzen** von eigenen Stellengesuchen ist jedoch – gerade für Berufsanfänger – umstritten. In den allermeisten Fällen bekommen Unternehmen eher zu viele als zu wenige Bewerbungen und sind deshalb nicht darauf angewiesen, aktiv nach Bewerbern zu recherchieren. Sie müssen eher mit Reaktionen von Firmen rechnen, auf die Sie weniger Wert legen, etwa von oft zweifelhaften **Strukturvertrieben**, die Ihnen großen Erfolg bei geringem Kapitaleinsatz und wenig Arbeitsaufwand versprechen.



CHECKLISTE

Stellengesuch

Ihr Stellengesuch sollte die folgenden Angaben enthalten:

- Gesuchte Position
- Ausbildung
- Alter
- Besondere Kenntnisse
- Ihr Nutzen für das Unternehmen
- Ihre Kontaktdaten

Ausnahme: Ein Stellengesuch in einer **Internet-Stellenbörse**. Da es wenig Zeit und Geld kostet, ist es einen Versuch wert. Sie können Ihr Bewerberprofil mit Details zu Ihrer Person und Ihrem beruflichen Werdegang angeben, und interessierte Unternehmen können sich dann per E-Mail an Sie wenden.

Auf Stellenausschreibungen antworten

Die Reaktion auf Stellenausschreibungen ist im Gegensatz zu Initiativ- und Kurzbewerbungen sowie Stellengesuchen die **passive Form** der Bewerbung. Diese sollten Sie, ergänzend zu aktiven Bewerbungen, ebenfalls nutzen, sich aber **nicht** ausschließlich darauf **beschränken**.

Je nachdem, wo Sie eine Stelle antreten wollen, sollten Sie die **regionalen** beziehungsweise **überregionalen Zeitungen** nach interessanten Stellenangeboten durchsuchen. Überregionale Zeitungen werden besonders von größeren Unternehmen genutzt.

Die überwiegende Anzahl der in Deutschland überregional veröffentlichten Stellenanzeigen erscheint in *FAZ, Süddeutsche Zeitung, DIE WELT* und *DIE ZEIT*.

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ): Die Stellenangebote werden jeweils samstags in der *FAZ* und sonntags in der *Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung* veröffentlicht. Der Schwerpunkt liegt im Bereich Banken und Versicherungen und Fach- und Führungskräfte, es finden sich auch internationale Stellenangebote. Es werden besonders Mitarbeiter für den Bereich Vertrieb und Beratungs- und Dienstleistungsspezialisten gesucht. Zusätzlich erscheint sechsmal jährlich der *Hochschulanzeiger* für Hochschulabsolventen und Berufseinsteiger.

Süddeutsche Zeitung (SZ): Sowohl Stellenangebote als auch Stellengesuche werden samstags veröffentlicht. Schwerpunkt ist der Bereich der Fach- und Führungskräfte, zusätzlich der Stellenmarkt im Ballungsraum München.

DIE WELT: Stellenangebote und -gesuche erscheinen samstags in der Beilage *Karriere-Welt* im Tabloid-Format. Diese Beilage liegt auch montags der *WELT KOMPAKT* bei. Das Spektrum ist dem der *FAZ* ähnlich, umfasst jedoch eher mehr Branchen.

DIE ZEIT: Im Gegensatz zu den drei oben genannten Tageszeitungen erscheint *DIE ZEIT* als Wochenzeitung, jeweils donnerstags. Es werden fast ausschließlich Stellenangebote für Führungspositionen veröffentlicht, in den Bereichen Lehre und Forschung, öffentlicher Dienst, Medizin und Biowissenschaften, Ingenieurwissenschaften und sozialer Bereich.

Für **kleinere und mittlere Unternehmen** ist eine Anzeige in diesen Medien jedoch häufig zu teuer. Darum weichen sie oft auf regionale Publikationen aus. Auch einschlägige **Fachzeitschriften** können passende Angebote enthalten, denn die Stellenausschreibungen dort erreichen die richtige Zielgruppe und sind in der Regel viel günstiger, in Verbandszeitschriften mitunter sogar kostenfrei. Und natürlich eignen sich die entsprechenden **Internet-Jobbörsen** (siehe Seite 220 f.) für die Recherche.

Erstellen Sie einen Zeitplan

Um Ihr Bewerbungsprojekt zielgerichtet voranzutreiben, sollten Sie die einzelnen Schritte planen und in Ihren Alltag integrieren. Eine gewisse festgelegte Struktur erhöht die Motivation oder hilft zumindest, der Gefahr der „Aufschieberitis“ zu entkommen. Sie könnten zum Beispiel in einem Wochenplan festlegen, wann Sie

- offene Stellen und interessante Unternehmen recherchieren,
- mit Unternehmen telefonieren,
- Ihre Bewerbungsunterlagen erstellen.

Nehmen Sie sich dann vor, jede Woche zum Beispiel mindestens fünf Bewerbungen zu verschicken.

Beispiel Zeitplan

- Dienstag Vormittag: Stellen recherchieren
- Dienstag Nachmittag: telefonisch Kontakt aufnehmen
- Donnerstag Vormittag: Stellen recherchieren
- Donnerstag Nachmittag: telefonisch Kontakt aufnehmen
- Samstag Nachmittag: Unterlagen erstellen (individuelles Anschreiben, Lebenslauf anpassen)
- Montag: Bewerbungen versenden

3.2.1 Schriftliche Bewerbung

Warum ist die **formgerechte Präsentation** Ihrer Bewerbung so wichtig? Nun, für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance. Ihre Bewerbungsunterlagen sind im Normalfall die erste „Arbeitsprobe“, die ein potenzieller Arbeitgeber oder Personalleiter von Ihnen zu sehen bekommt.

Ihre Bewerbung soll **von Anfang an überzeugen**. Daraus ergeben sich folgende Anforderungen, wie Ihre Unterlagen gestaltet sein sollten:

- ansprechend aufgemacht,
- inhaltlich klar gegliedert,
- übersichtlich und
- vollständig.

Versetzen Sie sich einmal in die Position des Empfängers Ihrer Bewerbung. Es kann durchaus sein, dass er **Hunderte von Bewerbungen** erhält. Er möchte sich schnell zurechtfinden, möchte wissen, ob Behauptungen durch Fakten untermauert und seine Erwartungen (Anforderungen an den zukünftigen Stelleninhaber) erfüllt werden.

Es ist Ihre Aufgabe, **Interesse für Ihre Person** zu **wecken** und den Eindruck zu vermitteln, dass es sich lohnt, Sie zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen.

TIPP Muster für Bewerbungsunterlagen finden Sie in jedem Bewerbungsratgeber, auf diversen Internetseiten und auch auf den folgenden Seiten. Lassen Sie sich von ihnen inspirieren, aber kopieren Sie nicht einfach alles. Sie sollten Ihre Unterlagen immer auf sich selbst und die jeweilige Position beziehungsweise das Unternehmen zuschneiden. Denn erfahrene Personaler bemerken den Unterschied sofort.



CHECKLISTE

Bewerbungsunterlagen

- Anschreiben
- Deckblatt
- Bewerbungsfoto
- Lebenslauf
- „Dritte Seite" (weitere Informationen zu Ihrer Person)
- Tätigkeitsbeschreibungen
- Verzeichnis der Zeugnisse
- Sämtliche Zeugnisse
- Nachweise über Zusatzqualifikationen/Weiterbildungen
- Liste der Veröffentlichungen

All diese Unterlagen ordnen Sie in einer robusten **Mappe** aus Pappe oder Plastik ein. Da Ihre Bewerbung vielleicht nicht bereits beim ersten Mal erfolgreich sein wird, ist es sinnvoll, wenn die Mappe einen mehrfachen Versand gut übersteht. Praktisch sind Klippmappen, weil man die Unterlagen schnell kopieren und wieder zusammenstecken kann. Verwenden Sie keine **Klarsichthüllen** für die einzelnen Blätter Ihrer Bewerbung, das führt beim Kopieren nur zu unnötigem Aufwand.

Wenn Sie sich an den folgenden Tipps orientieren, erreichen Sie automatisch die Ziele Übersichtlichkeit, klare Gliederung und Vollständigkeit.



CHECKLISTE

- Keine zu voll und eng beschriebenen Seiten. Vermeiden Sie eine „Bleiwüste", indem Sie ausreichend Rand lassen und Ihren Text in Absätze (jeweils eine Leerzeile) gliedern. Diese ergeben sich automatisch, wenn ein neues „Thema" beginnt oder wenn Sie eine Information deutlicher absetzen möchten.
- Verwenden Sie ein leicht lesbares Schriftbild. Verwenden Sie eine klare Schrift (Arial, Times New Roman und Courier) und wählen Sie als Schriftgröße 11 oder 12 Punkt. Schreiben Sie linksbündig und im Flattersatz, durch Blocksatz kommt es oft zu unschönen großen Lücken im Text.

- Schreiben Sie mit einzeiligem Abstand. Eineinhalb-zeilig verbraucht zu viel Platz.
- Benutzen Sie Hervorhebungen, wie zum Beispiel Fettdruck (in Maßen).
- Möchten Sie etwas stichpunktartig in den Mittelpunkt rücken, können Sie auch im Anschreiben einige Aufzählungspunkte verwenden.
- Achten Sie auf saubere, knickfreie Unterlagen.
- Verwenden Sie griffiges Papier.
- Stellen Sie Ihre Unterlagen in einem Klemmhefter zusammen.

Orientieren Sie sich bezüglich der **Gesamtgestaltung** Ihrer Unterlagen immer an der **Branche**, in die Sie sich bewerben, und an der entsprechenden Position.

Ihr Anschreiben

Das Anschreiben legen Sie lose in oder auf Ihre Bewerbungsmappe, es bleibt in jedem Fall im Unternehmen.

In Ihr Anschreiben gehört ein vollständiger, simpler **Briefkopf** (Spielereien wie ein eigenes Logo wirken bei einem Bewerber unfreiwillig komisch):

- Vorname und Name
- Straße und Hausnummer
- PLZ und Ort
- Telefon, Fax
- Mobilnummer (falls Sie unterwegs ungestört telefonieren können)
- E-Mail-Adresse

Danach folgt die komplette **Anschrift des Unternehmens** mit dem Namen Ihres Ansprechpartners, den Sie vorher ermittelt haben. Geben Sie den Empfängernamen mit Anrede und Vor- und Zunamen an. Bei einem größeren Unternehmen ist die Angabe der Abteilung sinnvoll. Einen Persönlichkeitsvermerk schreiben Sie in die erste Zeile der Anschrift. Ein „z. Hd." oder „z. H." (zu Händen) ist veraltet, also bitte weglassen. Die Leerzeile zwischen Straße und Ort wird nicht mehr gesetzt. Eine Auslandskennung wie „D-" oder Ähnliches vor der Postleitzahl ist nur dann nötig, wenn die Bewerbung ins Ausland geht.

Das **Datum** setzen Sie oben rechts, die Angabe des Orts ist überflüssig. Letztere wird im Geschäftsleben nur dann gebraucht, wenn der Briefkopf verschiedene Adressen auflistet, damit erkennbar ist, woher ein Brief kommt.

Der Begriff „Betreff" wird heute nicht mehr verwendet. Vermerken Sie jedoch, auf welche Stelle Sie sich bewerben, zum Beispiel „Ihre Anzeige in der Süddeutschen Zeitung vom ..., Kennziffer 123". Setzen Sie den **Betreff** mit jeweils zwei Leerzeilen zur Firmenadresse und der Anrede ab. Sie können aber auch mehr Leerzeilen setzen, um Ihrem Anschreiben ein stimmigeres Layout zu geben, und den Betreff fett oder farbig drucken.

Der eigentliche Text Ihres Schreibens (Ihre **Selbstpräsentation**) sollte kurz und prägnant formuliert sein und eine Seite nicht überschreiten.

Unterschreiben Sie mit Ihrem Vor- und Zunamen. Als Privatperson brauchen Sie Ihre **Unterschrift** nicht getippt zu wiederholen, da aus der Absenderadresse klar hervorgeht, wie Sie heißen.

Am Schluss fügen Sie das Wort „**Anlagen**" an, normalerweise ohne diese einzeln aufzulisten. Damit zeigen Sie an, dass Ihrem Brief weitere Dokumente beigefügt sind. Sie können aber auch alle Ihre Anlagen einzeln anführen.

Worauf sollten Sie bei der Formulierung achten? Stellen Sie sich die folgenden Fragen, die Antworten darauf ergeben den inhaltlichen Aufbau Ihres Schreibens:

- Welche Position ist im Unternehmen zu besetzen?
- Welche Kernanforderungen werden an den Inhaber der Position gestellt?
- Welche meiner Fähigkeiten passen zu den gewünschten Qualifikationen?
- Wie stelle ich mich als interessanter Mitarbeiter dar?

Textlicher Aufbau des Schreibens

Nach der persönlichen Anrede beginnen Sie mit einem **Aufhänger**. Dieser ergibt sich im Normalfall aus dem Telefonat, das Sie zuvor geführt haben, um den Namen Ihres Ansprechpartners oder weitere Informationen zu der angebotenen Stelle zu erfahren.

Im **Mittelteil** gehen Sie auf die gewünschten Anforderungen ein und belegen, warum Sie diesen entsprechen. Da Sie sich ausführlich mit der Potenzialanalyse beschäftigt haben, dürfte Ihnen das keine Schwierigkeiten bereiten. Stellen Sie sich vor allem als **Problemlöser** für das Unternehmen dar und zeigen Sie, dass ein **Schlüssel-Schloss-Verhältnis** zwischen Ihrem Angebot und der Nachfrage des Unternehmens besteht.

- Vermitteln Sie auch Ihre Motivation, sich zu bewerben. Belassen Sie es nicht nur beim üblichen „Ihre Stelle interessiert mich", sondern begründen Sie, was Sie an der Position oder am Unternehmen reizt.
- Stellen Sie Ihre Erfahrungen und Ihre fachliche Expertise dar und belegen Sie, welche Voraussetzungen Sie für die Stelle mitbringen.
- Gehen Sie auf Ihre Persönlichkeit ein. Und zwar nicht mit den üblichen Schlagwörtern (Ich bin kommunikativ, flexibel, teamfähig ...), die einfach nur aufgezählt werden, sondern beschreiben Sie in eigenen Worten, was Sie zu bieten haben.

Ihr Anschreiben muss dem Unternehmen klare Gründe liefern, warum man ausgerechnet Sie aus der Masse der anderen Bewerber auswählen und einladen sollte.

MUSTER ANSCHREIBEN

Max Mustermann
Musterstraße 84
12345 Musterstadt
Tel. 0 57 43 / 6 66 66

Beispiel AG
Herrn Fritz Beispiel
Postfach 7 86 54
54321 Beispielstadt

19. Juli 2011

Ihre Anzeige in der Süddeutschen Zeitung vom 16. Juli 2011, Kennziffer 123

Sehr geehrter Herr Beispiel,

vielen Dank für das freundliche und informative Telefongespräch am 18.07.2011. Hiermit übersende ich Ihnen, wie besprochen, meine Bewerbungsunterlagen für die Position als ...
Vor Kurzem schloss ich mein Studium der ... mit der Gesamtnote 2 ab. Durch verschiedene Werkstudententätigkeiten konnte ich intensive Erfahrungen in den Bereichen ... und ... sammeln.
Die fachlichen Anforderungen, die Sie in Ihrer Anzeige nennen, kann ich erfüllen. So befasste sich meine Diplomarbeit mit ... Durch einen längeren Aufenthalt in Spanien verfüge ich außerdem über ausgezeichnete Spanischkenntnisse.
Meine Gehaltsvorstellungen liegen bei Euro ... p. a.
Auf ein persönliches Gespräch mit Ihnen freue ich mich sehr.

Mit freundlichen Grüßen

Max Mustermann

Anlagen

Im **Schlussteil** drücken Sie aus, dass Sie sich auf ein Vorstellungsgespräch oder persönliches Kennenlernen freuen, und beenden das Anschreiben mit der Grußformel „Mit freundlichen Grüßen“ oder Ähnlichem.

Mögliche Formulierungen des Aufhängers

Sprechen Sie den Empfänger immer persönlich an, beginnen Sie also niemals mit „Sehr geehrte Damen und Herren“. Nach der Anrede steht ein Komma und der Brief beginnt klein geschrieben.

Mit „Sehr geehrte(r) Frau .../Herr ...“ liegen Sie immer richtig, Sie können aber auch eine moderne Variante wählen:

- „Guten Tag, Herr Mustermann,
  auf Empfehlung von ... sende ich Ihnen meine Bewerbungsunterlagen für die Position als ... zu.“
- „Hallo, sehr geehrte Frau Musterfrau,
  vielen Dank für das informative telefonische Gespräch am ... Gerne möchte ich für Ihr Haus tätig werden und schicke Ihnen darum meine Bewerbungsunterlagen für die Position als ... zu.“
- „Sehr geehrter Herr Mustermann,
  vielen Dank für das freundliche Telefongespräch vom ... Hiermit übersende ich Ihnen, wie besprochen, meine Bewerbungsunterlagen für die Position ...“

Ein reines „Hallo“ oder gar „Liebe/r“ wäre zu persönlich oder zu locker, es sei denn, Sie hatten bereits einen freundlichen und positiven Kontakt oder kennen den Empfänger schon gut.

Mögliche Bausteine für den Mittelteil

- „In meiner Diplomarbeit habe ich mich mit ... beschäftigt.“
- „Seit Kurzem bin ich Diplom-xyz. Mein Studium schloss ich nach 9 Semestern mit der Note gut ab.“
- „Folgende Kenntnisse kann ich in Ihr Unternehmen einbringen ...“
- „Während meiner Praktika konnte ich in folgenden Bereichen Erfahrungen sammeln ...“
- „Eine praxisorientierte Ausrichtung meines Studiums war für mich wesentlich. Als Ergänzung der theoretischen Ausbildung leitete ich das Projekt ...“
- „Während meiner Ausbildung konnte ich analytische Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft beweisen, indem ich ...“
- „Zudem konnte ich durch ein Auslandspraktikum meine Französischkenntnisse verbessern. Meine persönlichen Stärken sind Organisationsfähigkeit und Effektivität.“
- „Auf dem Gebiet der ... möchte ich mich weiterentwickeln und suche daher nach einer Tätigkeit in einem international ausgerichteten Unternehmen.“

Mögliche Formulierungen für den Schlussteil

- „Ich freue mich auf eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch.
  Mit freundlichen Grüßen ...“
- „Gerne bringe ich meine Persönlichkeit und mein Fachwissen in einem erfolgreichen Unternehmen wie der (Firmenname) ein und freue mich schon jetzt auf ein Vorstellungsgespräch in Ihrem Haus.
  Freundliche Grüße ...“
- Sie können aber bei der Grußformel auch eine modernere Variante wählen:
  - „Freundliche Grüße nach München“
  - „Viele Grüße und ein schönes Wochenende“
  - „Sommerliche Grüße aus Köln“

Die heikle Frage nach den Gehaltsvorstellungen

Falls das Unternehmen explizit darum gebeten hat, müssen Sie nun Farbe bekennen. Die Frage einfach zu ignorieren, wäre unhöflich und könnte bedeuten, dass Ihre Bewerbung aussortiert wird. Denn für das Unternehmen ist es wenig sinnvoll, Sie einzuladen, wenn schon vorab klar ist, dass die gegenseitigen finanziellen Vorstellungen überhaupt nicht zueinander passen. Sie müssen sich bei der Angabe aber nur in einer gewissen akzeptablen Bandbreite bewegen (siehe „Die Gehaltsverhandlung“, Seite 289 ff.).

Am besten platzieren Sie Ihre Gehaltsvorstellungen nach dem Mittelteil, beispielsweise so:

- Meine Gehaltsvorstellungen liegen bei 40.000 € p. a.
- Als Jahresbruttogehalt stelle ich mir 40.000 € vor.



ACHTUNG Verwenden Sie die **neue Rechtschreibung** und lassen Sie das Anschreiben, wenn irgend möglich, von jemandem **gegenlesen**, da Schreibfehler und fehlende Worte dem Verfasser selbst oft nicht auffallen.

Das Deckblatt

Nach dem Anschreiben folgt als erstes Blatt in der Bewerbungsmappe das Deckblatt. Sie geben dort die Position, auf die Sie sich bewerben, das Unternehmen, Ihren Namen und Ihre Adresse an. Das Bewerbungsfoto können Sie entweder hier oder in Ihrem Lebenslauf platzieren. Nehmen Sie für das Deckblatt ein etwas stärkeres Papier, damit die nachfolgende Seite nicht durchscheint.

Beispiele Deckblatt:

Bewerbung
als ...
der Muster AG
Beispielstadt

(Bewerbungsfoto)

Max Mustermann
Musterstraße 84
12345 Musterstadt
Tel. 0 57 43 / 6 66 66
E-Mail: m.mustermann@t-online.de

Bewerbung

als	...
bei der	Muster AG
in	Beispielstadt
Anlagen	Lebenslauf
	Zu meiner Person
	Zeugniskopien

Max Mustermann
Musterstraße 84
12345 Musterstadt
Tel. 0 57 43 / 6 66 66

Ihr Bewerbungsfoto

Auch beim Bewerbungsfoto gilt: Es ist der **erste Eindruck**, den ein Personalverantwortlicher von Ihrem Äußeren erhält. Sie sollten sich der Bedeutung eines guten Bewerbungsfotos bewusst sein und mit einem entsprechend **professionellen Foto** aufwarten. Das Foto wird, ob unfair oder nicht, mitbestimmend sein, ob Sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden. Ob das Bewerbungsfoto aufgrund des neuen AGG (Seite 195 f.) im Lauf der Zeit überflüssig wird, wird sich erst in den nächsten Jahren herausstellen.



ACHTUNG

- Verwenden Sie auf keinen Fall ein Automatenbild.
- Auch Urlaubs- oder Freizeitbilder sind völlig deplatziert.
- Gehen Sie zu einem guten Fotografen und lassen Sie dort mehrere verschiedene Porträtfotos anfertigen. Suchen Sie sich in Ruhe das beste davon aus.
- Wenn Sie über einen Bekannten verfügen, der sich auf gute Fotografien versteht, können Sie sich jedoch auch privat fotografieren lassen und das Bild entsprechend bearbeiten/zuschneiden. Achten Sie in diesem Fall auf ein seriöses Setting (zum Beispiel in Bezug auf Hintergrund und Beleuchtung).
- Sie können sich sowohl für ein Schwarzweiß- als auch für ein Farbbild entscheiden; heute sind farbige Fotos eher die Norm, sie wirken etwas freundlicher. Ein Schwarzweiß-Foto kann elegant, aber auch trist wirken. Sehen Sie sich vorher einige Musterbilder des Fotografen an.
- Üblich ist das Passbild-Format (4,5 x 3,5 cm) oder etwas größer (besonders, wenn Sie Ihr Porträt auf das Deckblatt kleben) als Portrait oder Halbportrait. Bei Letzterem sollte Ihr Gesicht im Mittelpunkt stehen und die Kleidung nicht zu viel Fläche einnehmen.
- Achten Sie darauf, dass Sie auf dem Bild seriös und dezent wirken. Ziehen Sie sich am besten so an, wie Sie auch zu einem Vorstellungsgespräch gehen würden. Frauen können lange Haare offen oder hochgesteckt tragen. Offene Haare sollten aber Ihr Gesicht nicht verdecken (das vermittelt den Eindruck, dass Sie sich verstecken möchten). Weibliche Bewerberinnen sollten auf zu tief ausgeschnittene T-Shirts/Tops, transparente Kleidung oder eine zu tief aufgeknöpfte Bluse verzichten.
- Beschriften Sie Ihr Bewerbungsfoto auf der Rückseite mit Ihrem Namen und Ihrer Adresse und befestigen Sie es mit Haftecken auf Ihrem Lebenslauf oder dem Deckblatt. Verwenden Sie keine Büroklammern, sie können sich ins Bild eindrücken und es damit unbrauchbar machen. Außerdem kann es so leicht verloren gehen.

Ihr Lebenslauf



CHECKLISTE

Der Leser will schnell alle wesentlichen Informationen über Ihren Lebenslauf erfassen können. Dieser muss enthalten

- Persönliche Daten
- Berufserfahrung und Praktika
- Studium bzw. Berufsausbildung/Lehre
- Angaben zu Wehr- oder Zivildienst
- Schulausbildung
- Weiterbildungen und Zusatzausbildungen
- Besondere Kenntnisse
- (eventuell) Referenzen
- Hobbys sowie
- Ort, Datum, Unterschrift

Haben Sie noch **keine Berufserfahrung** und Ihre Praktika vor oder während des Studiums absolviert, so können Sie diese im Lebenslauf auch nach den Angaben zum Studium einfügen. Orientieren Sie sich beim Aufbau immer an dem Gedanken: Was ist für den Leser (Personalchef) das Wichtigste? So werden Sie schnell zu der korrekten Gewichtung gelangen.



CHECKLISTE

Achten Sie darauf, dass Ihr Lebenslauf:

- chronologisch gestaltet ist. Am meisten Sinn ergibt hierbei der **rückwärts chronologisch** gestaltete Lebenslauf, das heißt Sie beginnen mit der aktuellsten Information. Die Informationen, die den Leser am meisten interessieren, kommen also zuerst.
- **vollständig** ist und Lücken und Brüche so unauffällig wie möglich gestaltet sind. Das können Sie erreichen, indem Sie zum Beispiel nur Jahreszahlen angeben oder bei unwichtigen Nebenjobs die für den gewünschten Arbeitsplatz wichtigen Kompetenzen hervorheben.
- optisch **übersichtlich** gegliedert ist. Wenn Sie die tabellarische Form benutzen, ist das kein Problem. Achten Sie darauf, dass die Daten und Ereignisse optisch voneinander getrennt sind. Ihre persönlichen Daten stellen Sie als Block in die linke obere Seite Ihres Lebenslaufs, das Foto befestigen Sie rechts oben.
- **nicht mehr als zwei Seiten** umfasst. Sie müssen Ihre Daten jedoch keinesfalls, wie oft empfohlen, auf eine Seite pressen. Eine gewisse Auflockerung erleichtert die Übersichtlichkeit. Detail-Informationen zu bestimmten Tätigkeiten können Sie auch in einem Tätigkeitenprofil oder auf der „dritten Seite“ unterbringen.

Natürlich fragen sich viele Bewerber, wie **ehrlich** sie bei der Abfassung eines Lebenslaufs bleiben müssen. In der Tat eine schwierige Frage, kennt doch jeder gewisse Lebenskünstler, deren Darstellung ihrer bisherigen Leistungen jeden vor Neid erblassen lassen, auch wenn im Endeffekt nicht allzu viel dahinter steht.

Ganz klar, Sie sollten sich um eine **geschickte Darstellung** gewisser Umstände bemühen und auch keinesfalls Ihr Licht unter den Scheffel stellen. Auch sollten Sie versuchen, **für Lücken** oder **längere Auszeiten** positive **Erklärungen** zu finden oder diese eventuell etwas umzudeuten.

Lücken können speziell bei Berufsanfängern durch **bewusste Auszeiten** entstanden sein. Geben Sie also an, wenn Sie etwa eine lange Reise gemacht oder ein sogenanntes Sabbatjahr eingelegt haben, und schreiben Sie auch, welche neuen Fähigkeiten oder Erkenntnisse Ihnen dies gebracht hat. Besser als eine unerklärte Lücke sind solche Ausführungen auf jeden Fall.

 **TIPP** Layout für den Lebenslauf:

- Quetschen Sie die einzelnen Rubriken nicht aneinander und halten Sie einheitliche Abstände ein.
- Wählen Sie für die Überschriften eine größere Schrift oder betonen Sie sie durch Fettdruck.
- Halten Sie die linke Spalte (die mit den Daten) so schmal wie möglich.
- Schreiben Sie die Daten am besten in Zahlen (MM/JJ oder MM/JJJJ), da ausgeschriebene Monate unterschiedlich lang sind.

!

ACHTUNG Doch bedenken Sie, dass Sie die Angaben in Ihrem Lebenslauf spätestens im Vorstellungsgespräch **überzeugend verkaufen und begründen** müssen. Und die Angabe von gewissen Kompetenzen, über die Sie nicht verfügen, kann im schlimmsten Fall zu einer **Anfechtung Ihres Arbeitsvertrags** durch den Arbeitgeber führen, was eine fristlose Kündigung zur Folge haben kann.

Die Elemente des Lebenslaufs im Einzelnen:

- **Persönliche Daten**

  Hier geben Sie Ihren Namen, Ihre komplette Anschrift inklusive Telefonnummer und E-Mail-Adresse, Ihre Berufsbezeichnung beziehungsweise Ihren akademischen Titel an. Obwohl Sie Ihre **Kontaktdaten** schon im Anschreiben anführt haben, ist eine Wiederholung im Lebenslauf sinnvoll, weil manche Firmen den Lebenslauf separat weitergeben oder eventuell sogar aufbewahren, selbst wenn sie die Bewerbung auf diese Stelle abgelehnt haben. Fehlt dann das Bewerbungsschreiben und ist der Lebenslauf ohne Kontaktdaten, ist eine spätere Kontaktaufnahme schwierig oder gar unmöglich. Zu den persönlichen Daten zählen weiterhin Geburtsdatum und -ort, die Angaben zum Familienstand (Anzahl der Kinder) und zu Ihrer Nationalität.

- **Berufserfahrung und Praktika**

  Geben Sie absolvierte Praktika und andere berufliche Tätigkeiten mit Name und Ort des Arbeitgebers und Monats- und Jahresangabe an.

- **Studium beziehungsweise Berufsausbildung/Lehre**

  Beim Studium geben Sie die **Art der Hochschule** (FH/Universität), den Studienort, die Fachrichtung und Ihre Schwerpunkte an. Verweisen Sie gesondert auf das Thema Ihrer **Bachelor-, Master- oder Diplomarbeit** und geben Sie die betreffende Note an. Hier können Sie auch im **Ausland** verbrachte Semester anführen oder auf ein **Aufbaustudium** oder eine **Promotion** verweisen. Haben Sie Ihr Studium ohne Abschluss beendet, nennen Sie trotzdem sämtliche relevante Informationen; eine Erklärung zum fehlenden Abschluss kann dann im Anschreiben stehen.

- **Angaben zu Wehr- oder Zivildienst**

  Führen Sie an, wann und wo Sie den jeweiligen Dienst abgeleistet haben. Vielleicht können Sie hier sogar **erste Berufserfahrungen** nachweisen. Sollten Sie nicht zum Wehr- oder Zivildienst herangezogen worden sein, sollten Sie das ebenfalls vermerken.

- **Schulausbildung**

  Nennen Sie glatte Jahreszahlen, die Schularten und -orte. Sie können bei einem guten Ergebnis den Abiturdurchschnitt nennen. Haben Sie Ihr Abitur auf dem zweiten Bildungsweg gemacht, so spricht das durchaus für Sie, also erwähnen Sie es.

- **Weiterbildungen und Zusatzausbildungen**

  Sie sollten nur Weiterbildungen nennen, die etwas mit Ihrer beruflichen Qualifikation zu tun haben.

- **Besondere Kenntnisse**

  Zu den sogenannten Zusatzqualifikationen gehören Sprach- und EDV-Kenntnisse und sonstige zusätzliche Kenntnisse.

- **Hobbys**

  Bei der Nennung Ihrer Hobbys ist eine gewisse Vorsicht angebracht. Zum einen sollten Sie im Vorstellungsgespräch auch in der Lage sein, Fragen zu Ihren Angaben zu beantworten. Beispiel: „Sie interessieren sich für Literatur. Welches Buch lesen Sie gerade?“ Zum anderen sollten Sie damit rechnen, dass immer gewisse (und noch dazu von Person zu Person unterschiedliche) Vorurteile in Hobbys hineininterpretiert werden. So kann der Personalchef, wenn Sie ihm als Ihre liebste Freizeitbeschäftigung Bungeespringen nennen, schon mal Angst um die körperliche Unversehrtheit seines zukünftigen Mitarbeiters bekommen, obwohl Sie vielleicht nur Ihre Dynamik betonen wollten.

- **Ort, Datum, Unterschrift**

  Am Schluss des Lebenslaufs geben Sie den Ort und das (aktuelle) Datum an und unterschreiben ihn.

MUSTER LEBENSLAUF

Max Mustermann
Musterstraße 84
12345 Musterstadt
Tel. 0 57 43 / 6 66 66

Persönliche Daten

Geburtsdatum: 14. Juli 1985
Geburtsort: Musterstadt
Familienstand: ledig
Staatsangehörigkeit: BRD

Studium

10/04–09/10 Universität: ____________________
Fachrichtung: ____________________
Abschluss: ____________________
Schwerpunkte: ____________________
Diplomarbeit: ____________________

Werkstudententätigkeiten/Praktika

03/08–04/09 ____________________
05/07–07/07 ____________________
08/05–10/05 ____________________

Schulausbildung

1995–2004 Albert-Friedrich-Gymnasium in Musterstadt, Abiturnote 1,8
1991–1995 Hennenloh-Grundschule in Musterstadt

Hobbys Tennis und moderne Literatur

Musterstadt, 19. Juli 2011

____
Max Mustermann

Obwohl die Angabe von **Referenzen** in Deutschland nicht mehr allgemein üblich ist, kann ein entsprechender Hinweis grundsätzlich nicht schaden. Selbst wenn man im Unternehmen die betreffende Person nicht tatsächlich kontaktiert, kann das Vorhandensein einer Referenz positiv wirken.

Voraussetzung ist allerdings, dass die genannte Person im **Zusammenhang mit der Bewerbung** stehende **positive Aussagen** über Sie und Ihre Arbeitsweise machen kann (also nicht etwa Onkel Karl oder Oma Lisa). Infrage kämen etwa einer Ihrer Professoren oder Ihre direkte Vorgesetzte während einer Werkstudententätigkeit. Fragen Sie aber immer nach, ob Sie die betreffende Person als Referenz nennen dürfen und welche **Kontaktmöglichkeiten** ihr angenehm wären.

Am besten platzieren Sie Ihre Referenzen noch vor den Hobbys/Interessen im Lebenslauf, und zwar mit Vorname und Name (gegebenenfalls Titel), Unternehmen/Organisation und Kontaktmöglichkeiten.

Die „dritte Seite“

Weitere Informationen zu Ihrer Person bringen Sie auf der sogenannten dritten Seite unter. Dorthin gehören alle Angaben, die Sie für **beruflich wichtig** halten und die weder in das Anschreiben noch in den Lebenslauf passen.

Durch diese „dritte Seite“ wird Ihr Lebenslauf wesentlich übersichtlicher, da Sie nicht sämtliche wichtige Informationen über sich in diesen hineinpressen müssen.

Dieses Blatt legen Sie **hinter dem Lebenslauf** ab, daher auch seine Bezeichnung. Auch mit einer Liste Ihrer Publikationen oder mit **Tätigkeitsbeschreibungen** können Sie so verfahren.

Hier können Sie sich äußern:

- zu Ihrer Motivation („Meine Ziele“, „Perspektiven“),
- zu Kenntnissen, Erfahrungen oder besonderen Fertigkeiten („Ich bin ...“, „Meine Stärken ...“),
- zu dem Grund, warum die Firma Sie einstellen sollte („Warum Sie sich für mich entscheiden sollten“),
- zur eigenen Person („Mir ist wichtig“, „Mein Motto“, „Meine Hobbys/Interessen“).

Beschränken Sie sich jedoch nicht auf die üblichen **Schlagworte**, sondern nutzen Sie diese Sonderseite dazu, sich durch spezielle Informationen und/oder Erklärungen hervorzuheben.

Versehen Sie diese dritte Seite zum Beispiel mit den **Überschriften** „Was Sie sonst noch über mich wissen sollten“, „Tätigkeitsbeschreibungen“, „Berufserfahrungen“ oder „Liste meiner Publikationen“.

Mit einem **Tätigkeitsprofil** beschreiben Sie bestimmte berufliche Erfahrungen genauer und können so Ihre Qualifikation unterstreichen, etwa wenn Sie sich für eine Stelle bewerben, für die Sie auf den ersten Blick nicht die richtigen Fachkenntnisse besitzen.

Versuchen Sie auch hier, speziell auf die in der Anzeige geforderten Eigenschaften einzugehen.

Zeugnisse

Generell sollten Sie niemals Originale, sondern **ausschließlich Kopien** verschicken. Auch Beglaubigungen von Zeugniskopien sind nicht nötig; diese wird das Unternehmen, wenn überhaupt, erst zu einem späteren Zeitpunkt von Ihnen verlangen.

Versenden Sie ordentliche, das heißt **saubere und knickfreie Kopien**, damit Sie nicht den Eindruck erwecken, diese schon mehrere Male verwendet zu haben.



CHECKLISTE

Sortieren Sie Ihre Zeugnisse zuerst thematisch nach

- Berufstätigkeit (Arbeitszeugnisse),
- Ausbildung (Hochschul- und Abiturzeugnis),
- Praktika/Werkstudententätigkeiten,
- Weiterbildungen,
- sonstigen Tätigkeiten (wissenschaftliche Mitarbeit, Tutorentätigkeiten, freie Mitarbeit, Mitarbeit in Fachschaften etc.)

Innerhalb der einzelnen Themengebiete gehen Sie dann chronologisch vor und beginnen immer mit dem aktuellsten Zeugnis. Wenn Sie viele Zeugnisse vorweisen können, sollten Sie ein gesondertes Verzeichnis erstellen.



ACHTUNG Achten Sie bei der Zusammenstellung Ihrer Zeugnisse auf **Lückenlosigkeit und Vollständigkeit** und überprüfen Sie, ob die Daten mit den Angaben in Ihrem Lebenslauf übereinstimmen.

Bewertungen in Zeugnissen

Bedenken Sie bei den Formulierungen in Zeugnissen, dass diese immer wohlwollend gestaltet sein müssen. Daher werden Sie nie auf eine offensichtlich schlechte Bewertung stoßen. Achten Sie also auf die **feinen Nuancen**, die Sie beispielhaft aus der folgenden Tabelle ersehen können:

Benotung	Formulierung
Sehr gut	„Hat die ihr/ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollsten Zufriedenheit erledigt.“ „Wir waren mit seinen/ihren Leistungen stets sehr zufrieden.“
Gut	„Hat die ihr/ihm übertragenen Aufgaben stets zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.“ „Wir waren mit seinen/ihren Leistungen voll und ganz zufrieden.“
Befriedigend	„Hat die ihr/ihm übertragenen Aufgaben zu unserer vollen Zufriedenheit erledigt.“ „Wir waren mit seinen/ihren Leistungen voll zufrieden.“
Ausreichend	„Hat die ihr/ihm übertragenen Aufgaben zu unserer Zufriedenheit erledigt.“ „Wir waren mit seinen/ihren Leistungen zufrieden.“
Mangelhaft	„Hat die ihr/ihm übertragenen Aufgaben im Großen und Ganzen zu unserer Zufriedenheit erledigt.“ „Seine/Ihre Leistung hat unseren Erwartungen entsprochen.“

Versand der Bewerbung

Überprüfen Sie Ihre gesamte Bewerbung vor dem Versand noch einmal auf die wichtigsten Punkte:



CHECKLISTE

Vor dem Versand

- Anschreiben lose beigelegt?
- Ort und Datum angegeben?
- Anschrift vollständig und korrekt?
- Korrekte Anrede des Ansprechpartners?
- Gute Einleitung?
- Qualifikationen interessant geschildert?
- Lücken im Lebenslauf begründet?
- Gehaltsvorstellung genannt (falls gewünscht)?
- Möglichen Starttermin genannt?
- Alle Anlagen vorhanden?
- Richtig sortiert?
- Ordentliche Bewerbungsmappe?
- Saubere und knickfreie Unterlagen?
- Umschlag fest verschlossen?
- Absender vollständig und korrekt?
- Ausreichend frankiert?



ACHTUNG In Ausnahmefällen (etwa wenn Sie eine Anzeige zu spät gesehen haben) kann es vorkommen, dass Sie einen **Stichtag** für die Abgabe der Bewerbung nicht einhalten können. Rufen Sie dann beim Unternehmen an und machen Sie das Angebot, parallel zum Versand Ihrer kompletten Bewerbungsmappe Ihre Unterlagen zu faxen oder per E-Mail zu senden.

Personalfragebogen

Einige Firmen versenden nach Eingang der Unterlagen einen Personalfragebogen an die Bewerber, da so zum einen von allen Bewerbern einheitliche und damit **vergleichbare Informationen** vorliegen und zum anderen eventuell **fehlende Informationen** abgedeckt werden.

Es gibt zwar keine einheitlichen Standard-Fragebögen, meist werden jedoch zu den folgenden Bereichen **Angaben** verlangt:

- Angaben zu Ihrer Person und Familie,
- Gesundheitszustand / Schwerbehinderung,
- Schul- und Berufsausbildung,
- Wehr- oder Zivildienst,
- Beruflicher Werdegang,
- Zusatzqualifikationen,
- Frühester Eintrittstermin,
- Bisheriges Einkommen und Gehaltsvorstellung.



ACHTUNG Füllen Sie den Fragebogen sorgfältig aus und achten Sie vor allem darauf, dass sich Ihre Angaben im Fragebogen und in Ihren Bewerbungsunterlagen nicht unterscheiden. Beantworten Sie alle Fragen wahrheitsgemäß, denn falsche Angaben könnten zu einer Anfechtung Ihres Arbeitsvertrags führen.

Wie im Vorstellungsgespräch brauchen Sie auch hier Fragen, die Ihre **Privatsphäre** berühren, nicht zu beantworten. Dazu gehören:

- Frühere Krankheiten,
- Schwangerschaft und Familienplanung,
- Vorstrafen ohne Bezug zur Berufstätigkeit,
- Religions-, Partei-, Gewerkschaftszugehörigkeit,
- Vermögensverhältnisse, außer bei leitenden Angestellten oder bei besonderer Vertrauensstellung.

Lassen Sie sich mit dem Ausfüllen nicht zu lange Zeit und machen Sie sich eine Kopie, bevor Sie den Fragebogen an das Unternehmen zurückschicken.

3.2.2 Internet-Bewerbung

Mit dem Siegeszug des Internets hat sich inzwischen die Online-Bewerbung als gleichwertige Alternative zur klassischen Bewerbung etabliert. Stellenangebote finden Sie im Netz heutzutage für nahezu alle Branchen und Qualifikationen.

Meist werden Sie in der Stellenausschreibung schon einen Hinweis finden, ob eine Bewerbung per E-Mail oder eine klassische Bewerbungsmappe erwünscht ist. Halten Sie sich daran, denn manchmal möchten selbst Unternehmen, die online suchen, keine elektronische Bewerbung erhalten. Wenn Sie bezüglich der gewünschten Form unsicher sind, fragen Sie telefonisch oder per E-Mail im Unternehmen nach.

Die **Vorteile** sind klar: Die Online-Bewerbung ist für alle Beteiligten schneller und kostengünstiger und der Bewerber zeigt automatisch, dass er mit der diesbezüglichen Technik keine Schwierigkeiten hat.

Für die strategische Planung Ihres Vorgehens und die klare Festlegung Ihrer Berufs- und Bewerbungsziele gelten die gleichen Hinweise wie bei der klassischen Variante.

!

ACHTUNG Bedenken Sie jedoch, dass Sie bei der Abfassung der Bewerbung per E-Mail genauso **sorgfältig** vorgehen müssen wie bei einer klassischen Bewerbung. Leider verführt die Schnelligkeit und scheinbar weniger formelle Umgebung des Netzes Bewerber immer wieder zu **Flüchtigkeitsfehlern** und **flapsig formulierten** Anschreiben. Ein todsicheres K.-o.-Kriterium!

Das Internet eignet sich übrigens außer zur Abfassung der multimedialen Bewerbung auch hervorragend zur **Recherche offener Stellen**.

Jobbörsen und Job-Suchmaschinen

Jobbörsen bieten zahlreiche Vorteile: Sie sind in den allermeisten Fällen tagesaktuell, manche Angebote werden sogar mehrmals am Tag aktualisiert; die Kosten für die Unternehmen sind im Vergleich zu überregionalen Zeitungen geringer und Bewerber, die auf Anzeigen im Internet reagieren, sind dieser Technik gegenüber zumindest aufgeschlossen und beherrschen die entsprechenden Grundkenntnisse.

Für Sie als Bewerber ist eine Online-Recherche komfortabel, schnell und effektiv. Zudem erhalten Sie oft auch die Möglichkeit, ein Stellengesuch aufzugeben.

ETABLIERTE JOBBÖRSEN

- www.absolventa.de
- www.akademiker-online.de
- www.academics.de
- www.alma-mater.de
- www.berufsstart.de
- www.deutscher-stellenmarkt.de
- www.hobsons.de
- www.jobpilot.de
- www.jobscout24.de
- www.karriere.de
- www.monster.de
- www.stellen-online.de
- www.stellenmarkt.de
- www.stepstone.de

Speziell für Ingenieure:

- www.ingenieurkarriere.de
- www.ingenieur24.de
- www.ingenieurweb.de

TIPP Private Stellengesuche sind – von branchenspezifischen Jobbörsen abgesehen – für die Bewerber kostenlos. Nur die inserierenden Firmen müssen für die Veröffentlichung der Stellen bezahlen.

Unter www.stellenboersen.de finden Sie einen Überblick über das breite Angebot von Jobbörsen im Internet.

Job-Suchmaschinen suchen im Angebot von mehreren Jobbörsen gleichzeitig nach der für Sie passenden Stelle.

WICHTIGE SUCHMASCHINEN

- www.jobworld.de
- www.jobrobot.de
- www.jobturbo.de
- www.jobsafari.de

Bewertung von Jobbörsen

Es gibt jedoch große Unterschiede hinsichtlich Umfang des Angebots und der Aktualität zwischen den einzelnen Anbietern. Auf die folgenden **Kriterien** sollten Sie achten:

Ausrichtung

Je allgemeiner die Jobbörse strukturiert ist, desto größer muss der gesamte Datenbestand sein, damit in der Auswahl auch ein passendes Angebot für Sie dabei sein wird. Je branchenspezifischer oder regionaler die Jobbörse aufgebaut ist, desto kleiner kann der Datenbestand sein und trotzdem noch ein für Sie interessantes Angebot enthalten.

Suchfunktion

Achten Sie auf eine komfortable Suchfunktion, damit Sie nicht Hunderte für Sie irrelevante Angebote durchblättern müssen oder sogar interessante Anzeigen übersehen. Als Minimum sollten Ihnen die Auswahl von Region, Branche oder ein Tätigkeitsfeld sowie eine Volltextsuche, mit der Sie alle Offerten nach den für Sie relevanten Wörtern durchsuchen können, zur Verfügung stehen.

Informationstiefe

Wie umfassend sind die angebotenen Informationen? Selbstverständlich sollten sein:

- Detaillierte Beschreibung der Stelle und des Unternehmens,
- Angaben zum Tätigkeitsort,
- Anforderungen an den Bewerber,
- Einstellungstermin,
- Gehalt,
- Kontaktadresse.

Aktualität

Je aktueller, desto besser! Manche Jobbörsen werden sogar mehrmals täglich aktualisiert. Doch nicht alle Jobbörsen werden tatsächlich gut gepflegt. Akzeptabel ist dies nur, wenn bei einer gleichzeitigen Veröffentlichung in Zeitschriften oder Zeitungen gewartet wird, bis das jeweilige Printmedium erschienen ist.

Personalisierung

Ein guter Service ist es, wenn Sie die jeweilige Jobbörse an Ihre persönlichen Bedürfnisse anpassen können, also zum Beispiel Ihre Suche mit den entsprechenden Suchkriterien abspeichern können. Die meisten Jobbörsen verschicken auch E-Mails mit den aktuellen Ergebnissen Ihrer Suche.

Tipps und Informationen

Viele Jobbörsen stellen Informationen rund um die Bewerbung und zu Vorstellungsgesprächen, Gehaltsrechner etc. zur Verfügung. Auch Chats oder Foren, in denen Sie sich mit Gleichgesinnten austauschen können, gehören oft zum Angebot.



CHECKLISTE

Qualitätskriterien

- Großes Angebot
- Aktualität
- Diverse Suchkriterien
- E-Mail-Information über passende Angebote
- Zusätzliche Informationen
- Übersichtlichkeit, klarer Menü-Aufbau

Die Online-Bewerbung

Bei vielen Stellenangeboten im Internet, aber auch immer häufiger bei herkömmlichen Printanzeigen, werden Sie aufgefordert, sich online zu bewerben. Oft treffen die Unternehmen anhand dieser Information jedoch nur eine grobe Vorauswahl. Ist Ihre Bewerbung von Interesse, müssen Sie durchaus mit der Aufforderung rechnen, Ihre (klassische) Bewerbungsmappe nachzureichen. Bereiten Sie also unbedingt auch Ihre schriftlichen Unterlagen vor, damit Sie im Fall des Falles nicht in die Bredouille geraten!

Was Sie im Vorfeld erledigen sollten

Informieren Sie sich zuerst über die **Aktualität der Offerte**. Ist die Anzeige schon einige Tage alt, rufen Sie im Unternehmen an und erkundigen sich, ob die Stelle noch frei ist. Mit diesem Telefonat können Sie auch den Namen des richtigen Ansprechpartners erfahren. Beachten Sie hierfür die Tipps im Abschnitt „Telefonische Anfragen“, Seite 199 f.

Zur passgenauen Gestaltung Ihrer Bewerbung müssen Sie nun möglichst viele **Informationen** über das Unternehmen beziehungsweise die betreffende Stelle **recherchieren**. Die erste Anlaufstelle ist die **Homepage des Unternehmens** (leicht zu finden über Suchmaschinen oder Web-Kataloge). Es gibt auch verschiedene Firmen- und Brachenverzeichnisse, in denen Sie nach Unternehmens-Homepages suchen können.

- www.allesklar.de
- www.europages.de
- www.seibt.de
- www.wlw.de

Auf der Firmenhomepage finden Sie oft zahlreiche Informationen, wie etwa zur Produkt- oder Dienstleistungspalette, zur Anzahl der Mitarbeiter, zur Firmenstruktur oder zur Firmengeschichte. Der Auftritt im Netz erlaubt Ihnen auch Rückschlüsse auf die Corporate Identity des Unternehmens. Zeigen Sie, dass Sie sich mit dem Unternehmen beschäftigt haben, indem Sie Ihre Bewerbung auf den Stil der Firma abstimmen.

Nur einen Klick entfernt befinden sich im Internet oft die **Homepages der Konkurrenz**. Ein Besuch lohnt sich. Auch Marktstudien, Wirtschaftnachrichten etc. sind im Netz mit relativ geringem Aufwand zu finden. All diese Angaben liefern Ihnen wertvolle Hinweise für Ihre Bewerbung und auch das Vorstellungsgespräch.

Bewerbungsvarianten

Für Ihre Online-Bewerbung kommen folgende Möglichkeiten in Betracht:

- Bewerbungsformular,
- Kurzbewerbung per E-Mail,
- Komplette E-Mail-Bewerbung,
- Bewerbungshomepage,
- Bewerbungs-CD.

Bewerbungsformular

Hat das Unternehmen schon ein Bewerbungsformular zur Verfügung gestellt, müssen Sie es nur noch ausfüllen und per Mausklick versenden. Wenn die Bewerberverwaltung komplett elektronisch vonstatten geht, ist dieses Formular sogar die Voraussetzung dafür, dass Ihre Bewerbung überhaupt akzeptiert wird.

Vorteil für die Unternehmen: Kein Sachbearbeiter muss mehr die notwendigen Daten in das Programm eintippen, das erledigen die Bewerber selbst. Und alle Bewerbungen liegen in vergleichbarer, weil identischer Form vor.

Doch Vorsicht: Aufgrund der **starren Schemata** können Sie hier kaum Ihre persönlichen Qualifikationen hervorheben. Zum Trost sei gesagt, dass anhand dieser Formulare nur eine Vorauswahl vorgenommen wird. Passen Sie also ins grobe Raster, werden Sie aufgefordert werden, Ihre ausführlichen Unterlagen per E-Mail oder auf dem Postweg nachzureichen.



ACHTUNG Es ist immer hilfreich, wenn Sie sich das Formular vor dem Ausfüllen **herunterladen** und/oder **ausdrucken**. Dann können Sie in Ruhe Ihre Antworten formulieren und sie später in das Formular übertragen. Außerdem erhalten Sie so eine Kopie, damit Sie auch später noch wissen, was Sie angegeben haben.

Häufig kommt es vor, dass der Platz im Formular für Ihre Angaben aus dem Lebenslauf nicht ausreicht. Dann versuchen Sie, die Felder so korrekt wie möglich auszufüllen und verwenden eventuell vorhandene Freitextfelder für Erklärungen.

TIPP Sofern auch das überhaupt nicht klappt, bewerben Sie sich per E-Mail oder schicken Ihre Unterlagen mit der Post. Erklären Sie, dass Sie das Online-Formular verwenden wollten, Ihre Angaben darin aber nicht unterbringen konnten.

Kurzbewerbung per E-Mail

Sie ist dem Bewerbungsformular, wenn möglich, vorzuziehen, da Ihnen die individuelle Gestaltung vielfältige Möglichkeiten eröffnet. Die Kurzbewerbung beinhaltet das Anschreiben und den Lebenslauf.

Beachten Sie dabei die folgenden Punkte:

Auf **Adressen** wie info@beispielfirma.de, webmaster@beispielfirma.de oder mailservice@beispielfirma.de sollten Sie sich grundsätzlich nicht bewerben. Um den **richtigen Ansprechpartner** zu ermitteln, können Sie im Unternehmen anrufen oder eine kurze E-Mail an die Ihnen bekannte Adresse schicken.

Beispiel E-Mail-Anfrage

An: info@beispielfirma.de
Betreff: Anfrage Bewerbung
Text: Guten Tag! Bitte teilen Sie mir Namen und E-Mail-Adresse der Leiterin/des Leiters Ihrer Personalabteilung (der Leiterin/des Leiters der Fachabteilung xy ...) mit.
Vielen Dank bereits im Voraus.
Mit freundlichen Grüßen
(Unterschrift)

Verfassen Sie das **Anschreiben** direkt im E-Mail-Textfeld. Verweisen Sie darin auf eventuelle Anhänge (also Lebenslauf, bei der kompletten Bewerbung auch Zeugnisse etc.). Speichern Sie Anhänge unter eindeutigen Dateibezeichnungen ab, am besten mit Ihrem Namen. **Beispiel**: M_Musterfrau_Lebenslauf.doc

Wichtig ist eine **aussagekräftige Betreffzeile**, damit die Bewerbung der entsprechenden Stelle zugeordnet und weitergeleitet werden kann. Die Betreffzeile ist auch deswegen so wichtig, weil E-Mails leicht durch einen Klick ungelesen im Papierkorb landen. Schreiben Sie genau, worauf Sie sich bewerben, und geben Sie auch etwaige Kennzahlen oder interne Nummern an. Schicken Sie eine elektronische Bewerbung immer an eine Person, nur im Notfall an eine Abteilung, dann fügen Sie aber am besten den Namen Ihres Ansprechpartners an. **Beispiel**: An Max Mustermeier: Bewerbung als ..., Kennziffer xyz

Wählen Sie eine **Standardschrift** (zum Beispiel Arial, Courier oder Times New Roman). Eine dem Empfänger-PC unbekannte Schriftart wird in eine vorhandene umgewandelt und das kann zu einer unschönen Verschiebung des Layouts führen. Wenn Sie Text von einem anderen Programm in die E-Mail kopieren, kann auch das zu unschönen Layoutverschiebungen führen.

TIPP Schicken Sie die E-Mail vorab an sich selbst, dann können Sie erkennen, wie sie sich auf dem Bildschirm darstellt.

Verzichten Sie generell auf die **Formatierung** (zum Beispiel Schriftfarbe) Ihrer Mail, da diese Formatierungen nicht von allen Mailprogrammen gelesen werden können. Schließlich möchten Sie nicht, dass beim Empfänger nur Datensalat ankommt.

ACHTUNG Lassen Sie sich nicht zu **Rechtschreib- und Flüchtigkeitsfehlern** und einem zu **saloppen Stil** verführen. Auch Abkürzungen, HTML-Codes oder Smileys und Ähnliches sind tabu!

Auf dem Bildschirm werden Tippfehler leicht übersehen. Drucken Sie das Anschreiben vor dem Versand aus und überprüfen Sie es auf Fehler, lassen Sie es am besten von jemandem gegenlesen.

Schließen Sie mit **Ihrem vollständigen Namen** inklusive **Adresse** und **Telefonnummer**, am besten mit einer sogenannten **Signatur**: Dafür setzen Sie die betreffenden Daten – etwa mit Sternchen von der restlichen E-Mail getrennt – an das Ende Ihres Textes. Die Signatur lässt sich auch in Ihrem E-Mail-Programm abspeichern und dann bei Bedarf einfügen.

Muster E-Mail-Signatur

****
Max Mustermann
Musterstraße 12
34567 Musterstadt
Tel. (0 00) 12 34 56 78
E-Mail: max.mustermann@domain.de
****

Verwenden Sie eine **seriöse Mailadresse**, private Scherz-Adressen (langerlulatsch@domain.de) oder Spitznamen (schnuckelchen@domain.de) sind bei einer Bewerbung absolut tabu. Kostenfreie E-Mail-Postfächer erhalten Sie übrigens bei sogenannten Freemail-Anbietern (zum Beispiel gmx.de, yahoo.de oder web.de).

Verwenden Sie die **gleiche Sorgfalt** wie für eine konventionelle Bewerbung, was die individuelle Ausrichtung am Unternehmen angeht. Wenn sich erkennen lässt, dass Sie eine Serien-E-Mail verschickt haben, werden Sie höchstwahrscheinlich eine Absage erhalten.

Bieten Sie an, die **vollständigen Unterlagen** schriftlich nachzureichen.

Überprüfen Sie regelmäßig Ihr E-Mail-Postfach und **reagieren Sie zügig** auf eine Antwortmail oder einen Anruf auf Ihrem Anrufbeantworter.

Komplette E-Mail-Bewerbung

Wenn Sie Ihre gesamte Bewerbung per E-Mail verschicken, gelten die gleichen Kriterien wie für die Kurzbewerbung per E-Mail, nur dass Sie eben neben dem Anschreiben noch Ihre Unterlagen einscannen und mitschicken müssen.

- Achten Sie bei mitgeschickten **Dateien** (etwa eingescannten Zeugnissen) auf **gängige Formate**, damit der Adressat die Unterlagen problemlos lesen kann. Für Textdateien empfehlen sich doc.-Dateien, für eingescannte Dokumente das pdf-Format, für Bilder jpg.-Dateien. Am besten fragen Sie vorher beim Empfänger nach, ob und in welchem

Format Sie Dateien mitschicken können, damit Ihre Bewerbung nicht, etwa aus Angst vor Viren, gleich ungeöffnet im Papierkorb landet.

- Die Dateianhänge sollten nicht zu groß sein, damit eine **überlange Ladezeit** den Adressaten nicht zum Abbruch verführt. Komprimierte Dateien können problematisch sein, weil der Empfänger das entsprechende Programm zum Entpacken benötigt.
- Prüfen Sie Ihre Dateianhänge vor dem Versand mit einem aktuellen (!) **Virenscanner**.
- Optimieren Sie Ihr **eingescanntes Foto** mit einem Bildbearbeitungsprogramm, etwa wenn Ihre Vorlage zu groß ist. Verringern Sie die Auflösung und die Anzahl der Farben und komprimieren Sie das Foto. Experimentieren Sie mit Probeausdrucken, bis Sie die optimale Bildqualität erreicht haben. Wenn Ihnen die nötige Erfahrung für diese Prozedur fehlt, können Sie auch bei Ihrem Fotografen oder einem Copyshop nachfragen, ob diese Dienstleistung angeboten wird.

Bewerbungs-Homepage

Über Ihren Provider, Ihren Onlinedienst oder über zahlreiche Anbieter von kostenlosem Web-Space können Sie auch Ihre eigene Bewerbungs-Homepage ins Netz stellen und in Ihrem Anschreiben der Kurzbewerbung darauf verweisen. Denken Sie in jedem Fall daran, Ihre Bewerbungs-Homepage von einer eventuell vorhandenen **privaten Homepage** zu trennen.

Bei der Gestaltung sollten Sie nach den Kriterien **Professionalität** und **Seriosität** vorgehen. Auf Ihrer Homepage sollten die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Name des Bewerbers,
- Wohnort,
- Ausbildung/Beruf,
- Besondere Qualifikationen/Fähigkeiten,
- Angestrebte Stellung,
- Kontaktdaten (Telefon/E-Mail).

Verschrecken Sie potenzielle neue Arbeitgeber nicht durch grelle Effekte, unruhiges Design und vielfältigen Schnickschnack, der eventuell zu einer **überlangen Ladezeit** führt. Für Ihren Lebenslauf, Zeugnisse etc. können Sie spezielle Links anlegen.

Eine gewisse Vertraulichkeit können Sie im Internet mittels **Passwortschutz** Ihrer Homepage gewährleisten. Die Zugangsdaten geben Sie dann in Ihrer Bewerbung an, sie sollten allerdings nicht zu kompliziert sein.

> **TIPP** Sie können bei den Zugangsdaten zum Beispiel als Passwort den Firmennamen des Unternehmens angeben, bei dem Sie sich gerade bewerben.

Grundsätzlich stellt sich jedoch die Frage, wie sinnvoll die eigene Bewerbungs-Homepage wirklich ist. Wird sich Ihr Adressat im Unternehmen die Mühe machen, sie extra anzusteuern, wenn ihm genügend andere gleichwertige Bewerbungen sozusagen „mundgerecht“ in der gewünschten Form, entweder als E-Mail-Anhang oder klassische Bewerbungsmappe, vorliegen?

Bewerbungs-CD

Ein Vorteil der Bewerbungs-CD: Sie haben genügend Platz, all Ihre Vorzüge in jeder erdenklichen Form zu schildern. Dennoch sollten Sie sich auch hier in die Situation eines Personalchefs oder Ihres Ansprechpartners in der entsprechenden Fachabteilung hineinversetzen: Bitte bedenken Sie, dass in vielen Firmen Hunderte von Bewerbungen auf bestimmte Stellen eingehen. Für wie realistisch halten Sie es, dass Der- oder Diejenige Lust oder Zeit hat, sich mit Ihrer Bewerbungs-CD zu beschäftigen? Denn eine CD einzulegen bedeutet nicht nur unnötige Arbeit, sondern ist auch unpraktisch für das weitere Prozedere (Vergleich der Unterlagen, Bewerberverwaltung etc.). Und selbst wenn man sich Ihre Unterlagen ausdruckt, schneiden sie in Konkurrenz zu den kompletten und ansprechenden Bewerbungsmappen Ihrer Mitbewerber schlecht ab.

Sie sollten eine Bewerbungs-CD also nur nutzen, wenn Sie wirklich etwas Besonderes zu bieten haben, das den Aufwand rechtfertigt, etwa eine Arbeitsprobe.

Und selbst dann sollten Sie vorher in dem Unternehmen anrufen, ob CDs erwünscht sind (oft wird die Installation einer Extra-Software auch aus Sicherheitsgründen abgelehnt).

3.3 Vorstellungsgespräche

3.3.1 Vorbereitung

Wenn Sie zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen wurden, bedeutet das, dass Sie sich **in der ersten Runde** Ihrer Bewerbung **hervorragend geschlagen** haben. Ihre fachlichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben überzeugt. Lehnen Sie sich also erst einmal entspannt zurück und freuen sich, dass Sie es so weit geschafft haben? Bei den meisten Stellenbewerbern ist leider das genaue Gegenteil der Fall.

Viele Studenten sind bei Bewerbungsgesprächen hauptsächlich deshalb angespannt, weil sie mit einer Art Black Box konfrontiert werden. Sie wissen nicht genau, mit wem sie es zu tun haben werden und was man von ihnen verlangen wird.

Da die sachlichen Fragen weitgehend geklärt sind, geht es jetzt darum, einen **Eindruck von Ihrer Person** zu gewinnen. Doch Sie können aufatmen. Auf die meisten Situationen, in die Sie geraten werden, können Sie sich sehr **effizient vorbereiten**.



CHECKLISTE

Die Vorbereitung umfasst:

- die Sammlung von Informationen zum betreffenden Unternehmen,
- die Formulierung von Fragen an das Unternehmen,
- die Vorbereitung auf das Gespräch selbst,
- Ihre Zeit- und Streckenplanung,
- die Auswahl Ihrer Kleidung.

Rufen Sie sich noch einmal Ihre Stärken und Schwächen in Erinnerung, die Sie bei der Potenzialanalyse schon schriftlich zusammengefasst haben. Überlegen Sie sich Beispiele für erlebte **Situationen**, die Ihre Stärken glaubhaft **veranschaulichen**.

Wenn Sie sich dann noch mit verschiedenen Aspekten der menschlichen Wahrnehmung (Körpersprache) und diversen Gesprächstechniken auseinandergesetzt haben, werden Sie Ihre Vorstellungsgespräche ruhig und selbstsicher führen können.



ACHTUNG Sehen Sie Ihren Gesprächspartner im Unternehmen nicht als Gegner, der Sie „hereinlegen“ will. Sie beide wollen doch letztendlich herausfinden, ob Sie und die angebotene Stelle beziehungsweise das Unternehmen zusammenpassen.

Informationen sammeln

Man wird von Ihnen erwarten, dass Sie sich über das Unternehmen, in dem Sie arbeiten wollen, **gründlich informiert haben**. Spätestens bei der Frage „Was wissen Sie über unser Unternehmen?“ werden Sie sonst ins Rudern kommen.

Schon bei der Erstellung Ihres Erwartungsprofils sollten Sie sich darüber informiert haben, inwieweit die Firma Ihren Erwartungen entspricht. Die so gewonnenen Informationen können Sie jetzt nutzen. Zur Vorbereitung Ihres Vorstellungsgesprächs sollten Sie Ihre Faktensammlung bezüglich des Unternehmens jedoch noch etwas erweitern.

Sie können sich zum Beispiel von der Presseabteilung des betreffenden Unternehmens vorab Geschäftsberichte, Presseartikel oder Prospekte zuschicken lassen.

Schließlich sollten Sie bezüglich aktueller Entwicklungen in Tages- und Wirtschaftszeitungen recherchieren. Viele interessante Publikationen bieten inzwischen auch eine komfortable Recherche in ihren Online-Archiven an.



CHECKLISTE

Unternehmensinformationen

- Produktpalette
- Marktanteile
- Kundenstruktur
- Wettbewerbssituation
- Umsatzgröße
- Aktuelle Neuigkeiten/Entwicklungen

Fragen formulieren

Sie werden im Verlauf des Gesprächs die Gelegenheit erhalten, Ihrem Gegenüber **Fragen zu stellen**. Mit sinnvollen Fragen beweisen Sie Ihr Interesse und zeigen, dass Sie sich vorab intensiv mit dem Unternehmen beschäftigt haben.



ACHTUNG Es ist empfehlenswert, dass Sie vorher notierte Fragen zum Bewerbungsgespräch mitbringen und sich die Antworten stichwortartig aufschreiben.

Achten Sie jedoch darauf, schon im Gespräch beantwortete Fragen nicht noch einmal zu stellen.

Beispiele für interessante Fragen:

- Welche Marketingkonzeption verfolgen Sie?
- Welcher Führungsstil wird in Ihrem Unternehmen praktiziert?
- Wer wird mein direkter Vorgesetzter?
- Haben Sie ein spezielles Programm zur Einarbeitung?
- Wird die Stelle, die ich übernehme, neu geschaffen?
- Welche Entwicklungsmöglichkeiten habe ich?
- Wie sieht die geplante Produktentwicklung aus?

Folgende Fragen sollten Sie vermeiden beziehungsweise erst in einem zweiten Gespräch stellen:

- Wie hoch ist mein Gehalt?
- Welche sozialen Leistungen bieten Sie?
- Wie sieht mein Arbeitsvertrag aus?
- Wie viel Urlaub erhalte ich?
- Welchen Eindruck habe ich auf Sie gemacht?

Ihre Zeitplanung

Vielleicht werden Sie am Tag Ihres Vorstellungsgesprächs etwas nervös sein. Umso besser, wenn Sie zuvor **genau geplant** haben, wie Sie die **Anreise** bewältigen wollen. Stellen Sie sich vor, was für einen Eindruck Sie hinterlassen werden, wenn Sie in letzter Minute abgehetzt zum Termin erscheinen. Oder noch schlimmer: wenn Sie Ihren Zug verpassen oder im Stau stehen und sich verspäten.



CHECKLISTE

Zeitplanung

- Welches Verkehrsmittel (Bus, Bahn, Pkw, Flugzeug) ist optimal?
- Wie viel Zeit brauche ich für wie viele Entfernungskilometer?
- Welche zeitliche Sicherheitsreserve sollte ich einplanen (Stau etc.)?
- Wie lange brauche ich im Unternehmen, um zu meinem Ansprechpartner zu gelangen (Pförtner, Wegstrecken etc.)?
- Sollte ich eventuell einen Tag vorher anreisen, ein Hotelzimmer buchen?

Was Sie tun sollten, wenn Sie sich trotz bester Planung **verspäten**:

Informieren Sie Ihren Gesprächspartner so schnell wie möglich über die Situation, in der Sie sich gerade befinden, und wie lange die Verspätung dauern wird. Entschuldigen Sie sich, auch wenn die Verspätung nicht an Ihnen liegt. Wenn Sie sich nicht melden, wird Ihnen das als Unzuverlässigkeit ausgelegt werden. Vereinbaren Sie, je nach Situation, eventuell einen neuen Termin.

Die Auswahl des Outfits

Bei der Wahl Ihrer Kleidung und Ihrer äußeren Erscheinung sollten Sie sich an der ausgeschriebenen **Position** und der **Branche orientieren**. Kontrollfrage: Kann meine Kleidung das Unternehmen nach innen und außen repräsentieren? Beachten Sie generell folgende Grundsätze:

- Kleidung und Schuhe sollten sauber, gepflegt und in einwandfreiem Zustand sein. (Sie selbst übrigens auch: Trauerränder unter den Fingernägeln oder ungepflegte Haare stellen ein Eigentor dar.)
- Fühlen Sie sich in Ihrer Kleidung wohl, sitzt alles gut? Es gibt nichts Schlimmeres, als in einem Vorstellungsgespräch zu sitzen und sich eingezwängt oder gar verkleidet zu fühlen, denn so können Sie nicht authentisch wirken.
- Steht Ihnen die Kleidung farblich oder wirken Sie darin blass? Ist das Material so beschaffen, dass Sie nicht schnell ins Schwitzen kommen?
- Männer liegen mit einem Anzug in gedeckten Farben immer richtig, wozu sie keine weißen, sondern dunkle (!) Socken tragen. Bitte verzichten Sie auf Krawatten mit Comic-Figuren oder irgendwelchen Sprüchen.
- Frauen sollten transparente Kleidung, ein zu tief ausgeschnittenes Dekolletee, zu kurze Röcke und zu hohe Stöckelschuhe vermeiden.
- Verwenden Sie dezentes Parfüm/Rasierwasser. Auch angenehme Düfte können irritieren, wenn sie zu übertrieben angewendet werden. Zu aufdringliche Duftnoten können Ihren Gesprächspartner sogar beeinträchtigen (denken Sie etwa an Allergien).
- Frauen sollten auf ein dezentes Make-up und unaufdringliche Accessoires achten. Letzteres gilt auch für Männer: Armbanduhr, Siegelring, Krawattennadel und Ohrring wären des Guten eindeutig zu viel.

TIPP Ist Ihnen im letzten Augenblick ein Missgeschick passiert und Sie können nichts mehr dagegen tun (etwa Kaffee beim Warten über die Hose oder den Rock verschüttet)? Dann ist die einzige souveräne Lösung, die Angelegenheit kurz beim Gesprächspartner zu erklären, ohne großes Aufheben davon zu machen, und sie dann zu ignorieren.

Legen Sie sich Ihre Kleidung am Abend vor Ihrem Termin zurecht und bereiten Sie auch alle weiteren Unterlagen für das Gespräch vor:

- Wegbeschreibung
- Block und Stifte
- Ihre Fragen an das Unternehmen
- Ihre Bewerbungsunterlagen
- (eventuell) Visitenkarten

Die Bestätigung

Vergessen Sie nicht, den Termin für die Einladung telefonisch oder schriftlich zu bestätigen. Normalerweise werden Sie im Unternehmen anrufen; bei diesem Telefonat können Sie auch gleich nachhaken, falls Sie noch Fragen haben (zum Beispiel, wie die Erstattung der Reisekosten geregelt ist). Oder Sie schreiben einen kurzen Brief.

MUSTER BESTÄTIGUNGSSCHREIBEN

Max Mustermann
Musterstraße 84
12345 Musterstadt
Tel. 0 57 43 / 6 66 66

Muster-AG
Frau Maxine Musterfrau
Musterstraße 12
54321 Musterdorf

Sehr geehrte Frau Musterfrau,

ich bedanke mich herzlich für Ihre Einladung zum Vorstellungsgespräch.

Den von Ihnen vorgeschlagenen Termin am ... um ... Uhr kann ich einhalten. Ich freue mich auf das Gespräch.

Mit freundlichen Grüßen
(Unterschrift)

3.3.2 Ablauf

Ihre Gesamtpräsentation

Wie andere Sie wahrnehmen, hängt von Ihrer **Gesamtpräsentation** ab. Diese umfasst das äußere Erscheinungsbild (gepflegtes Aussehen, angebrachte Kleidung), das nonverbale Verhalten (Körperhaltung, Gestik und Mimik), die Ausdrucksfähigkeit (Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit und -lautstärke) sowie die Gesprächsführung (aktives Zuhören, Fragetechnik).

Machen Sie einen Test: Beobachten Sie beim nächsten Mal, wenn Sie jemanden kennenlernen, warum diese Person auf Sie sympathisch oder unsympathisch wirkt. Was bemerken Sie an dieser Person? Welche Dinge sind Ihnen zuerst aufgefallen?

Nonverbales Verhalten

Neben Ihren verbalen Äußerungen hat Ihre **Körpersprache** großen Anteil an dem Eindruck, den Sie auf Ihr Gegenüber machen.

Positive Körpersprache

Körperhaltung/Blickverhalten/Mimik	Bedeutung
Nach vorn gelehnter Oberkörper	Sympathie, Interesse oder der Wunsch, etwas sagen zu wollen
Entspannte Sitzhaltung	Selbstsicherheit und Unbekümmertheit
Übereinandergeschlagene Beine, zum Gesprächspartner hin	Sympathie, Zugewandtheit
Weit geöffnete Augen	Sympathie und Aufnahmebereitschaft
Gerader Blick	Offenheit, Vertrauen, Ehrlichkeit
Häufiger Blickkontakt	Erzeugt Sympathie
Lächeln	Sympathie, Wohlwollen

Negative Körpersprache

Körperhaltung/Blickverhalten/Mimik	Bedeutung
Achselzucken	Hilflosigkeit, Abwehr
Verschränkte Arme	Ablehnung, Verschlossenheit
Übereinandergeschlagene Beine, vom Gesprächspartner weg	Ablehnung, Unwillen
Um die Stuhlbeine gewundene Füße	Unsicherheit, Suche nach Halt
Wippen mit den Füßen	Arroganz, Ungeduld, Aggressivität
Spielende Hände	Nervosität, Angst, Verwirrung
Finger zum Mund nehmen	Verlegenheit, Unsicherheit
Mit dem Finger auf den Gesprächspartner zeigen	Angriff, Wut
Während des Sprechens Hand vor den Mund halten	Unsicherheit
Kopf auf Hände stützen	Nachdenklichkeit, Langeweile
Zugekniffene Augen	Abwehr, Unlust
Schräger Blick	Abschätzende Zurückhaltung
Häufiges Wegsehen	Verlegenheit, mangelnde Sympathie
Häufiger Lidschlag	Unsicherheit, Befangenheit
Zusammengepresster Mund	Reserviertheit, Kontaktarmut
Mundwinkel nach unten gezogen	Verbitterung, Pessimismus
Hochgezogene Augenbraue	Ungläubigkeit, Arroganz



ACHTUNG Obwohl es sicher wenig sinnvoll wäre, sich komplett zu verstellen und damit letztendlich „unecht“ zu wirken, können Sie durch einige **Verhaltensweisen und Signale** einen positiven Eindruck erzeugen:

- Achten Sie auf einen festen Händedruck.
- Haben Sie aufgrund Ihrer inneren Anspannung feuchte Hände, machen Sie sich nicht allzu viele Sorgen darüber, das geht vielen Bewerbern so. Trocknen Sie Ihre Hände vorher mit einem Papiertaschentuch ab. Wenn das nichts hilft, sagen Sie einfach: „Leider bin ziemlich aufgeregt, deshalb sind meine Hände nicht besonders frisch.“
- Wenn Sie zum „Fuchteln“ neigen, sollten Sie schon zu Hause üben, langsame Bewegungen zu machen, oder Ihre Hand locker auf Ihren Stift oder Block legen. Achten Sie auch darauf, Ihre Finger nicht nervös zu verknoten oder die verschränkten Hände in den Schoß zu legen. Mit dem Finger in die Luft zu stechen, kann leicht aggressiv wirken.
- Halten Sie mit Ihrem Gegenüber Blickkontakt. Dadurch erzeugen Sie Sympathie und signalisieren Ihr Interesse. Und Sie können dadurch auch wortlos kommunizieren (etwa zeigen, dass Sie zustimmen oder gleich nachfragen werden). Bei mehreren Gesprächspartnern beziehen Sie alle in den Blickkontakt mit ein, indem Sie den Blick ruhig vom einen zum anderen schweifen lassen. Starren Sie aber niemanden an. Unterbrechen Sie den Blickkontakt immer wieder durch kurze Pausen.
- Beobachten Sie schon im Vorfeld, ob Sie zu kleinen Ticks neigen, etwa wie alle paar Sekunden eine Haarsträhne zurückzuschieben oder sich an die Nase zu fassen. Das wird Ihren Gesprächspartner über kurz oder lang irritieren. Im Bewerbungsgespräch werden Sie sich nicht auch noch darauf konzentrieren können, versuchen Sie also vorab, diese Angewohnheiten wieder loszuwerden.
- Lächeln Sie hin und wieder.
- Erwidern Sie die körpersprachlichen Signale Ihres Gesprächspartners, zum Beispiel durch eine ähnliche Sitzhaltung.
- Achten Sie auf eine entspannte Körperhaltung.
- Vermeiden Sie, durch Wippen mit den Füßen Unsicherheit und Nervosität zu vermitteln.

Ausdrucksfähigkeit

Ob Ihre Aussagen als glaubwürdig eingestuft werden, hängt auch davon ab, **wie Sie sprechen**. Überprüfen Sie Ihr Sprachverhalten anhand folgender Kriterien:

Stimmlage

Sie verleihen Ihrer Stimme mehr Ausdruckskraft, wenn Sie sich um eine angemessene Stimmmodulation bemühen: abwechselnd höher oder tiefer, lauter oder leiser sprechen. So vermeiden Sie Eintönigkeit, und Ihr Gesprächspartner wird Ihnen aufmerksamer zuhören.

Sprechgeschwindigkeit

Achten Sie darauf, im Vorstellungsgespräch vor lauter Nervosität nicht zu schnell zu sprechen. Das ermüdet Ihren Gesprächspartner, und Sie wirken hektisch und verlieren an Überzeugungskraft. Durch zu langsames Sprechen hingegen kann es Ihnen passieren, dass Ihr Gegenüber ungeduldig wird und zum nächsten Punkt übergeht oder aber mit seinen Gedanken abschweift und Ihnen nicht mehr zuhört.

Lautstärke

Durch eine zu leise Stimme signalisieren Sie Unsicherheit. Sprechen Sie zu laut, wird Ihr Gegenüber das eher als einen Angriff werten. Versuchen Sie innerhalb eines angemessenen Rahmens bestimmte Aspekte Ihrer Aussagen durch lauteres oder leiseres Sprechen zu betonen.



ACHTUNG Üben Sie in alltäglichen Situationen, wie Sie Ihr Sprachverhalten ändern können. Versuchen Sie zum Beispiel, sich auf Ihren Gesprächspartner einzustellen. Achten Sie darauf, wie er/sie spricht (laut oder leise, schnell oder langsam), und nähern Sie sich dieser Ausdrucksweise an. Wenn Sie ähnlich kommunizieren, werden Sie schon auf dieser Ebene Verständnis und Sympathie erzeugen.

Gesprächspsychologie

Durch Ihr Verhalten im Gespräch können Sie einen positiven Einfluss auf den Gesprächsverlauf nehmen. Nennen Sie Ihren Gesprächspartner hin und wieder beim Namen und **vermeiden Sie negative Statements**, zum Beispiel über die schwierige Anfahrt, um nicht von vornherein eine unangenehme Gesprächsatmosphäre aufzubauen. Lassen Sie sich aber auch in einer **entspannten Gesprächsatmosphäre** nicht dazu verleiten, unprofessionell oder zu überschwänglich zu reagieren.

Durch **aufmerksames und aktives Zuhören** können Sie die Erwartungen und Anforderungen Ihres Gesprächspartners erkennen. Was wird besonders betont oder in den Vordergrund gestellt, welcher Bedarf formuliert? Und Sie vermitteln Ihrem Gegenüber, dass Sie ihn ernst nehmen und an seinen Ausführungen interessiert sind.

Wenn Sie aktiv zuhören, vermitteln Sie den Eindruck einer offenen und interessierten Persönlichkeit.



TIPP

- Hören Sie aufmerksam zu und achten Sie darauf, ob die nonverbalen Äußerungen mit den inhaltlichen Aussagen übereinstimmen. Vielleicht gibt es auch bei Ihrem Gesprächspartner gewisse Aspekte, die er Ihnen nicht offen mitteilen will. Das könnte er unbewusst durch eine veränderte Gestik oder Mimik mitteilen.

- Signalisieren Sie durch verbale („ja“, „aha“ etc.) oder nonverbale Aussagen (nicken) Ihr Interesse.
- Streuen Sie eigene Fragen ein.
- Hören Sie erst in Ruhe zu, bevor Sie sich zu voreiligen Interpretationen hinreißen lassen, und unterbrechen Sie Ihren Gesprächspartner nicht. So wirken Sie souveräner.
- Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht genau verstanden haben.
- Greifen Sie Aussagen auf, die zuvor gemacht wurden, und knüpfen Sie daran an.
- Schildern Sie eigene Eindrücke oder Meinungen.

So bekommen Sie Ihre **Nervosität** in den Griff:

- Eine aufrechte Körperhaltung im Sitzen stärkt Ihr Selbstbewusstsein und Sie können besser atmen. Ruhige und tiefe Atemzüge bauen Anspannung ab.
- Ein langsameres Sprechtempo trägt zur Entspannung bei. Schnelles und aufgeregtes Sprechen verstärkt die Nervosität hingegen. Durch überlegtes Antworten verringern Sie auch die Chance, in potenzielle Fettnäpfchen zu treten.
- Die Zeit, in der Ihr Gegenüber spricht, lässt sich für die innere Entspannung und Sammlung nutzen.
- Durch Nachfragen werden Sie im Gespräch aktiv, und selbst einen Teil der Kontrolle zu übernehmen, macht gelassener.

Fragetechnik

Durch geschicktes Fragen erreichen Sie zwei Ziele: Zum einen erhalten Sie die gewünschten Informationen und zum anderen können Sie so das Gespräch steuern.

TIPP

- Ihre Fragen sollten kurz formuliert sein. Bei langen Fragen laufen Sie Gefahr, nicht auf alle Aspekte eine Antwort zu erhalten.
- Stellen Sie nur eine Frage auf einmal. Verketten Sie mehrere Fragen miteinander, werden oft nicht alle beantwortet.
- Formulieren Sie einfache und verständliche Fragen. Komplizierte Fragestellungen können zu Missverständnissen führen.

Durch unterschiedliche Fragestellungen können Sie die Antwort Ihres Gesprächspartners beeinflussen.

Durch **offene Fragen** werden Sie die umfassendsten Informationen erhalten. Offene Fragen leiten Sie durch die Fragewörter was, worauf, wo, wer, wann, wem, wie, welche ein. Beispiele: „Worauf legen Sie Wert?“ „Wie sehen Sie die Entwicklung in diesem Bereich?“ Sie erhalten so Informationen zu Standpunkten, Meinungen oder Erwartungen.

Auf **geschlossene Fragen** hingegen erhalten Sie in der Regel nur ein „Ja“ oder „Nein“ als Antwort. Stellen Sie diese Fragen, wenn Sie eine konkrete Antwort auf einen Punkt erwar-

ten, den Sie zuvor schon durch offene Fragen erarbeitet haben. Beispiel: „Sie planen also im nächsten Jahr die Verlegung Ihrer Zentrale nach Frankreich?“ „Ja.“

Alternativfragen (entweder/oder) eignen sich, um den Gesprächspartner dazu zu bewegen, sich für eine Alternative, die Sie vorgeben, zu entscheiden. Beispiel: „Möchten Sie, dass ich Sie morgen Vormittag oder morgen Nachmittag zurückrufe?“

Mit **Suggestivfragen**, die dem Gesprächspartner eine Antwort quasi schon vorgeben, sollten Sie vorsichtig sein. Diese Frageart verhindert eher, dass Sie neue Informationen erhalten, oder Ihr Partner fühlt sich manipuliert. Beispiel: „Sind Sie nicht auch der Meinung, dass ...“

Gesprächsstrategien

Sie werden in Ihren Vorstellungsgesprächen auf Gesprächssituationen unterschiedlicher Ausprägung stoßen. Je nach Unternehmen und Persönlichkeit Ihres Gesprächspartners wird man

- standardisierte Interviews,
- halbstandardisierte Interviews,
- nicht standardisierte Interviews oder
- Stressgespräche

mit Ihnen führen.

Im **standardisierten Interview** ist der Gesprächsverlauf anhand eines Fragebogens festgelegt. Das kann zu einer etwas unflexiblen Gesprächssituation führen; sie hat aber den Vorteil, dass nichts Wichtiges vergessen und das Gespräch weniger vom Interviewer beeinflusst wird.

Beim **halbstandardisierten Interview** sind die Hauptthemenbereiche vordefiniert, die Art der Fragestellung bleibt jedoch dem Interviewer überlassen. Hier haben Sie mehr Möglichkeiten, den Gesprächsverlauf zu beeinflussen, da der gesamte Ablauf etwas flexibler gehandhabt wird.

Das **nicht standardisierte Interview** wird völlig frei geführt, was zu größerer Flexibilität führt, aber auch der subjektiven Bewertung des Interviewers den größten Patz lässt. Hier haben Sie die größten Möglichkeiten der Einflussnahme.

Bei **Stressgesprächen** wird man versuchen, Sie durch Provokationen, Unterbrechungen oder lange Pausen etc. aus der Ruhe zu bringen. Der Interviewer versucht, Ihre **Belastbarkeit und Widerstandskraft** zu bewerten. Versuchen Sie in diesem Fall, die Angriffe nicht persönlich zu nehmen. Stellen Sie sich vor, dass Ihr Gesprächspartner zu ermitteln versucht, wie Sie zum Beispiel auf einen schwierigen Kunden reagieren würden. Dann wird es Ihnen leichter fallen, sich souverän und trotzdem freundlich zu verhalten. Sie müssen jedoch selbst entscheiden, bis zu welchem Punkt Sie eventuelle Attacken akzeptieren wollen. Nehmen sie überhand, sollten Sie sich sorgfältig überlegen, ob das die geeignete Stelle/das geeignete Unternehmen für Sie ist.

Wartezeit vor dem Vorstellungsgespräch

Lassen Sie sich nicht zu der Annahme verleiten, Ihr Bewerbungsgespräch beginne erst mit dem Kontakt zu Ihrem eigentlichen Gesprächspartner. Es kann durchaus sein, dass Sie schon ab **Betreten des Firmengeländes** quasi „unter Beobachtung" stehen, also verzichten Sie ab diesem Zeitpunkt zum Beispiel auf die Zigarette oder auf lautstarke Telefonate mit Ihrem Handy.

Begrüßen Sie immer den Pförtner oder die Dame am Empfang. Nennen Sie dann Ihren Namen und sagen Sie, bei wem Sie wann einen Termin haben. Wird Ihnen kein Platz angeboten, warten Sie im Stehen.

Die **Wartezeit** können Sie damit überbrücken, sich einen ersten Eindruck vom Unternehmen zu verschaffen. Sehen Sie sich um, wie empfinden Sie die Atmosphäre? Wie gehen die Mitarbeiter miteinander um? Wie werden Gäste begrüßt? Lesen Sie eventuell ausliegendes Informationsmaterial. Sinnvoll kann es auch sein, noch einmal einen Blick in den Spiegel zu werfen oder sich die Hände zu waschen. Fragen Sie am Empfang nach dem Weg zum WC und geben Sie dort kurz Bescheid.

> **TIPP** Sind Sie mit einer längeren Wartezeit konfrontiert, sollten Sie höflich nachfragen, wie lange es voraussichtlich noch dauern wird. Vereinbaren Sie eventuell, später wiederzukommen. Auf einem kurzen Spaziergang oder in einem Café können Sie sich vielleicht besser entspannen als im Unternehmen.

Man wird Sie entweder am Empfang abholen oder zu Ihrem Gesprächspartner bringen. Grüßen Sie auf dem Weg Mitarbeiter, die Ihnen begegnen, freundlich.

Gesprächsphasen von Bewerbungsgesprächen

Die meisten Gespräche mit Bewerbern richten sich nach einem groben **Ablaufplan**. Obwohl die einzelnen Ausprägungen von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich sein werden, können Sie sich an dem folgenden Schema orientieren und es für Ihre Vorbereitung nutzen:

- Kontaktaufbau und Aufwärmphase,
- Vorstellung des Unternehmens und der zu besetzenden Position,
- Präsentation des Bewerbers,
- Fragen an den Bewerber,
- Fragen des Bewerbers an den/die Unternehmensvertreter,
- Informationen zu den Rahmendaten des Beschäftigungsverhältnisses,
- Abschluss des Gesprächs und Klärung der weiteren Vorgehensweise.

Kontaktaufbau und Aufwärmphase

Warten Sie, bis man Ihnen die Hand zur Begrüßung reicht, und nennen Sie dabei Ihren Namen. Optimal ist ein weder zu fester noch zu lascher Händedruck, aber schütteln Sie nicht den ganzen Arm Ihres Gegenübers.



ACHTUNG Obwohl es oft zu sehen ist, sollten Männer bei der Begrüßung keinesfalls die zweite Hand in der Hosentasche haben.

Nehmen Sie erst dann Platz, wenn er Ihnen angeboten wird.

Sind zu dem Termin mehrere Bewerber oder Unternehmensvertreter anwesend, machen Sie sich mit diesen bekannt und versuchen Sie, sich die Namen einzuprägen. Haben Sie einen Namen bei der Begrüßung nicht richtig verstanden, dann fragen Sie sofort nach („Tut mir leid, ich habe Ihren Namen nicht richtig verstanden“). Es könnte sonst im weiteren Gesprächsverlauf sehr anstrengend sein, eine direkte Ansprache des Betreffenden zu vermeiden.

Die Phase der Begrüßung und des kurzen **Small Talks** soll zur Entspannung und Auflockerung dienen. Sie werden vielleicht gefragt, ob sich Ihre Anreise unproblematisch gestaltet hat oder wie die Verkehrssituation war. Zeigen Sie sich offen, indem Sie auf Fragen auch etwas ausführlicher eingehen und sich nicht alles aus der Nase ziehen lassen. Wenn Sie auf die Frage „Wie war die Anreise?“ mit einem knappen „Ganz gut“ antworten, ist das Gespräch auch schon an einem toten Punkt. Angenehmer für Ihren Gesprächspartner ist es, wenn Sie etwas zum Gespräch beisteuern, zum Beispiel „Danke, alles hat wunderbar geklappt. Es gab zwar einen kurzen Stau bei ..., aber der hat sich zum Glück gleich wieder aufgelöst“. Ob Wahrheit oder nicht, sprechen Sie beim Small Talk nur positive Dinge an. Wenn es sich aus der Situation ergibt, ist es immer vorteilhaft, auch selbst Fragen zu stellen.



ACHTUNG Bedenken Sie, dass sich Ihr Gesprächspartner, ob bewusst oder unbewusst, schon in diesen ersten Minuten **ein umfassendes Bild von Ihnen** macht. Blicken Sie Ihrem Gegenüber in die Augen und machen Sie ein freundliches Gesicht. Gestalten Sie die Situation durch die schon angesprochenen verbalen und nonverbalen Signale positiv, sonst werden Sie später schwer zu kämpfen haben, einen ungünstigen Eindruck ins Gegenteil zu verkehren.

Vorstellung des Unternehmens und der zu besetzenden Position

Zu den Informationen, die Sie hier erhalten, sollten Sie sich kurze Notizen machen. So geraten Sie nicht in die Verlegenheit, später nach Informationen zu fragen, die Sie schon bekommen haben. Aber auch Aussagen, die Ihnen noch nicht klar sind oder die Sie vertiefen möchten, sollten Sie festhalten.

Fragen Sie zu Beginn des Gesprächs, ob Ihre Gesprächspartner damit einverstanden sind („Ich würde gern ein paar Notizen machen, damit ich nichts Wichtiges vergesse. Ist das in Ordnung?“).

Verhalten Sie sich ansonsten wie unter dem Punkt „Aktives Zuhören“ beschrieben.



ACHTUNG Wenn Sie zu irgendeinem Zeitpunkt des Gesprächs etwas nicht verstanden haben, sollten Sie so bald wie möglich nachfragen. Denn wenn Ihnen die nötigen Erklärungen fehlen, könnten Sie Schwierigkeiten damit haben, dem Gespräch weiter gut zu folgen. So zu tun, als seien Sie vollständig im Bilde, kann zu einem unangenehmen Fettnäpfchen werden, etwa wenn Ihr Gesprächspartner Sie später um Ihre Meinung zu der Angelegenheit bittet.

Warten Sie einfach, bis der Interviewer eine Pause macht (notieren Sie eventuell kurz den entsprechenden Stichpunkt) und signalisieren Sie freundlich, dass Sie etwas fragen möchten:

„Vielen Dank für die Erklärungen … Ich habe noch eine Frage zu …“

Präsentation des Bewerbers

Nach der Vorstellung des Unternehmens wird man Sie auffordern, etwas über sich und Ihren beruflichen Werdegang zu erzählen. Bereiten Sie sich so vor, dass Sie ca. **zehn Minuten frei reden** können. Vermeiden Sie es, Ihren Lebenslauf noch einmal zu wiederholen, den kennt Ihr Gesprächspartner bereits. Versuchen Sie stattdessen, wichtige Qualifikationen und Persönlichkeitsmerkmale für diese Position herauszuarbeiten. Hier erhalten Sie auch die Chance, mögliche **Schwachpunkte** Ihres Lebenslaufs oder kritische Fragen Ihres Gesprächspartners vorwegzunehmen und geeignete Erklärungen dafür zu liefern.

Fragen an den Bewerber

Mit den Fragen der Unternehmensvertreter werden Sie sich in einer der Gesprächssituationen wiederfinden, die wir unter dem Punkt „Gesprächsstrategien“ vorgestellt haben. Ihre Gesprächspartner werden jetzt versuchen, alle Punkte abzuklären, auf die Sie in Ihrer Präsentation noch nicht ausreichend eingegangen sind oder die für das Unternehmen von besonderem Interesse sind.

TIPP

So zeigen Sie sich im besten Licht:

- Versuchen Sie immer, Ihre Antworten (etwa durch Beispiele) zu begründen.
- Versuchen Sie, sich geschickt in einem positiven Licht zu präsentieren, aber vermeiden Sie es, zu lügen oder sich zu verstellen. Sie wirken dann nur verkrampft und wenig überzeugend. Einem erfahrenen Gesprächspartner werden Unstimmigkeiten rasch auffallen.
- Vermeiden Sie relativierende vage Aussagen wie „Ich könnte vielleicht ganz gut …“ oder „Ich glaube, meine Stärken sind …“.
- Sollten Sie eine Frage nicht verstanden haben, so fragen Sie lieber nach, anstatt durch ein Missverständnis eine falsche Antwort zu geben.
- Verwenden Sie immer die Ich-Form, wenn Sie über sich sprechen, vermeiden Sie unpersönliche Formulierungen.
- Drücken Sie sich nicht zu kompliziert oder umständlich aus. Versuchen Sie, Ihre Antworten klar zu strukturieren. Nehmen Sie sich Zeit, bevor Sie antworten.
- Achten Sie weiterhin auf Ihre nonverbalen Signale.

Neben den fachlichen Fragen werden Ihnen auch Fragen zu Ihrer Persönlichkeit gestellt werden. Bei der berühmten Frage nach den eigenen Schwächen zum Beispiel geht man natürlich nicht davon aus, dass Sie lang und breit über Ihre Defizite referieren werden. Es geht vielmehr darum, Sie besser kennenzulernen und herauszufinden, wie Sie sich selbst einschätzen, wie souverän Sie die Frage beantworten und wie Sie auf unangenehme Momente reagieren.

Fragen des Bewerbers an den/die Unternehmensvertreter

In jedem Vorstellungsgespräch wird man Ihnen auch die Gelegenheit geben, Ihrerseits Fragen zu stellen. Während Ihrer Vorbereitung haben Sie sich Fragen überlegt und während der Vorstellungsrunde des Unternehmens abgeglichen, welche Fragen schon beantwortet wurden. Nutzen Sie in dieser Gesprächsphase die Hinweise unter dem Punkt „Fragetechnik“ (Seite 237 f.). Erinnern Sie sich auch, welche Fragen Sie vermeiden sollten (Seite 231).

Informationen zu den Rahmendaten des Beschäftigungsverhältnisses

Nach der Beantwortung Ihrer Fragen werden Aspekte wie der Einstellungstermin, die Vertragsgestaltung und Gehaltsfragen angesprochen. Je nach Unternehmen werden diese Themen jetzt schon sehr ausführlich behandelt oder zum Teil auf ein **zweites Gespräch** vertagt. Bei der Frage nach Ihren Gehaltsvorstellungen sollten Sie weder zu bescheiden sein noch unangemessene Forderungen stellen. Recherchieren Sie vor dem Vorstellungsgespräch, welcher Gehaltskorridor in der jeweiligen Branche und für die jeweilige Position angemessen ist (siehe auch „Die Gehaltsverhandlung“, Seite 289 ff.).

Abschluss des Gesprächs und Klärung der weiteren Vorgehensweise

Sie werden selten sofort noch während des ersten Gesprächs eine Zu- oder Absage erhalten. Oft sind noch Treffen mit weiteren Bewerbern geplant, oder die Entscheider wollen sich noch untereinander abstimmen. Zum Abschluss des Gesprächs wird man Ihnen jedoch mitteilen, wie das weitere Vorgehen ist, beziehungsweise wann Sie mit einer Entscheidung rechnen können.

Bedanken Sie sich für das Gespräch und drücken Sie Ihre Hoffnung auf eine Zusammenarbeit aus oder bekunden Sie noch einmal Ihr **Interesse am Unternehmen**.

Fragen, mit denen Sie rechnen müssen

Im Folgenden werden wir Ihnen einige Beispiele für Fragen nennen, die Ihnen im Bewerbungsgespräch gestellt werden. Arbeiten Sie anhand Ihrer vorbereiteten Stärken-Schwächen-Analyse und Ihres Potenzialprofils durch, wie Sie auf solche oder ähnliche Fragen antworten könnten:

Beispiele für häufig gestellte Fragen

Frage	Ziel und Ihre Reaktion
Warum haben Sie sich für dieses Studienfach entschieden?	Man möchte erfahren, ob Sie Ihre Ausbildung geplant haben (Motivation). Erinnern Sie sich an Ihre Selbstanalyse und begründen Sie Ihre Studienwahl überzeugend.
Haben Sie gerne studiert? *Würden Sie dieses Fach noch einmal studieren?* *Warum haben Sie an dieser Hochschule studiert?*	Man will Ihre Zielorientierung erkennen und hören, wie Sie eventuelle Kritik vorbringen. Formulieren Sie zurückhaltend (niemanden kritisieren!) und zeigen Sie, dass Sie im Rahmen des Möglichen das Beste aus der jeweiligen Situation gemacht haben.
Welche Schwerpunkte haben Sie in Ihrer Ausbildung gesetzt? *Welche Erfolge haben Sie erzielt?*	Berücksichtigen Sie bei der Antwort die Anforderungen der jeweiligen Position.
Warum haben Sie nicht promoviert?	Sie möchten Ihre in der Ausbildung gesammelten Erfahrungen nun endlich praktisch anwenden, und zwar in diesem Unternehmen.
Welche Praxiserfahrungen haben Sie gesammelt?	Erinnern Sie sich an Ihre Selbstanalyse „Berufliche Fähigkeiten“, Seite 187 f.
Warum hat Ihr Studium so lange gedauert? *Warum haben Sie so schlechte Noten?*	Man möchte wissen, wie Sie auf Provokationen reagieren. Bleiben Sie freundlich und gelassen. Starten Sie keine ausführlichen Rechtfertigungsversuche, sondern stimmen Sie gegebenenfalls der Bewertung der Noten zu. Die Dauer können Sie durch besondere praxisrelevante Projekte oder außeruniversitäre berufliche Erfahrungen erklären.

Was war das Thema Ihrer Diplomarbeit?	Versuchen Sie, das Thema kurz und verständlich darzustellen und einen Zusammenhang zur beruflichen Praxis aufzuzeigen.
Wie gut kennen Sie unser Unternehmen? *Was wissen Sie über die Entwicklungen in unserer Branche?*	Zeigen Sie durch Ihre Antworten, dass Sie sich mit dem Unternehmen beschäftigt haben („Informationen sammeln“, Seite 229) .
Welche fachlichen Publikationen lesen Sie regelmäßig? *Was halten Sie von der Diskussion um …?*	Man möchte herausfinden, ob Sie sich ernsthaft für die angebotene Stelle/den Aufgabenbereich/die Branche interessieren. Wenn Sie sich gut auf das Vorstellungsgespräch vorbereitet haben, können Sie wahrheitsgemäß antworten.
Warum sollten wir gerade Sie einstellen?	Hier geht es um Ihre Selbsteinschätzung. Erinnern Sie sich an Ihr Stärken-Schwächen-Profil (Seite 188) und fassen Sie Ihre persönlichen und fachlichen Stärken abgestimmt auf die jeweilige Position zusammen.
Mit welchen Menschen kommen Sie nur schwer zurecht? *Wie gehen Sie mit Konflikten um?*	Diese Frage zielt im Prinzip darauf ab, ob Sie selbst ein schwieriger Charakter sind. (Was Sie beweisen würden, indem Sie sich in einer langwierigen Aufzählung aller möglichen schrecklichen Persönlichkeiten verlieren würden.) Versuchen Sie dezent zu formulieren, welche Verhaltsweisen Sie bei der Zusammenarbeit stören würden.

Weitere Fragen, auf die Sie sich im Rahmen Ihrer Vorbereitung Antworten überlegen könnten:

- Verfügen Sie über Auslandserfahrungen?
- Warum möchten Sie für uns arbeiten?
- Was erwarten Sie von einer Anstellung in unserem Unternehmen?
- Wie gut kennen Sie unsere Produkte/Dienstleistungen?
- Was wissen Sie über unsere Wettbewerber?
- Wo haben Sie sich noch beworben?
- Wo möchten Sie in fünf Jahren stehen?
- Was sind Ihre drei größten Stärken und Ihre drei größten Schwächen?
- Welches Buch haben Sie zuletzt gelesen?
- Welchen Film haben sie zuletzt gesehen?
- Womit beschäftigen Sie sich in Ihrer Freizeit?
- Wenn ein Freund Sie beschreiben sollte, was würde er über Sie sagen?
- Welchen Stellenwert nimmt beruflicher Erfolg in Ihrem Leben ein?

Falls Sie übrigens in Ihrem Lebenslauf angegeben haben, etwa über fließende Englischkenntnisse zu verfügen, kann es Ihnen passieren, dass eine dieser Fragen in Englisch gestellt wird und man auch eine Antwort in Englisch von Ihnen erwartet.

Welche Fragen sind erlaubt?

Im Vorstellungsgespräch sind Fragen nach

- Ihrer Berufserfahrung und Ausbildung,
- Ihren Gründen für die Bewerbung,
- Ehrenämtern,
- Nebentätigkeiten,
- Mehrfachbeschäftigungen und
- Schwerstbehinderung

zulässig.

Nicht gefragt werden dürfen Sie dagegen nach

- Partei-, Kirchen- oder Gewerkschaftszugehörigkeit,
- finanziellen Verhältnissen,
- Ihrem bisherigen Gehalt,
- Lohnpfändungen,
- Vorstrafen,
- Schwangerschaft oder Familienplanung,
- Leistung von Wehr- oder Zivildienst,
- Familienverhältnissen (außer nach Ehepartner und Kindern) sowie
- Krankheiten (außer diese würden eine andauernde Tätigkeitseinschränkung bedeuten).

Natürlich würden Sie Ihre Chancen nicht unbedingt erhöhen, wenn Sie die Antwort auf eine dieser Fragen verweigern. In diesen Fällen dürfen Sie zu einer **Notlüge** greifen, die Rechtswirksamkeit eines Arbeitsvertrags ist davon nicht betroffen.

Gutes Benehmen ist gefragt

Gerade Berufsanfänger haben oft ähnliche fachliche Qualifikation vorzuweisen. Dann kommt es stark auf weiche Faktoren wie zum Beispiel gute Umgangsformen und korrektes Benehmen an, um sich von den Konkurrenten abzuheben. Leider zeigt sich Personalern täglich, dass Bewerber beim Vorstellungsgespräch die einfachsten Benimm-Regeln missachten: Sie verspäten sich, tragen unangemessene Kleidung oder haben beim sich eventuell anschließenden Testessen keine Ahnung, wofür eine Serviette gut sein soll.

> **!**
> **ACHTUNG** Sie müssen für das Vorstellungsgespräch keine Benimmbücher auswendig lernen, wenn Sie sich an ein paar wesentlichen Grundregeln orientieren und sich ansonsten vom gesunden Menschenverstand leiten lassen. Denn als die wichtigsten Faktoren korrekten Benehmens gelten allgemein Pünktlichkeit, Höflichkeit, Taktgefühl, Rücksichtnahme, Aufgeschlossenheit und Aufmerksamkeit.

Auf die folgenden Punkte sollten Sie beim Vorstellungsgespräch besonders achten:

- Pünktlichkeit (siehe „Ihre Zeitplanung“, Seite 231),
- angemessene Kleidung (siehe „Die Auswahl des Outfits“, Seite 231 f.),
- die korrekte Begrüßung (siehe „Kontaktaufbau und Aufwärmphase“, Seite 240,
- die richtige Ansprache,
- einen festen Händedruck,
- gelungenen Small Talk (siehe „Kontaktaufbau und Aufwärmphase“, Seite 238) und
- korrekte Benimm-Regeln bei einem eventuell stattfindenden Geschäftsessen.

Bedenken Sie immer: Viel wichtiger als starre Verhaltensregeln sind die Prinzipien des guten Benehmens: Höflichkeit, Respekt und Toleranz anderen gegenüber. Denken Sie also zum Beispiel unbedingt daran, während des Vorstellungsgesprächs Ihr **Handy** auszuschalten.

Sonderfall Essenseinladung

In machen Unternehmen ist man inzwischen dazu übergegangen, die Bewerber nach dem ersten oder zweiten Vorstellungsgespräch zu einem sogenannten **Testessen** einzuladen. Man möchte sich dadurch vergewissern, dass Sie imstande sind, das Unternehmen nach außen perfekt zu vertreten.

Hin und wieder herrscht bei Bewerbern Unsicherheit, welches **Besteck** für welchen Gang gedacht ist, das gleiche Problem stellt sich bei den **Gläsern**.

Aber keine Panik, im Prinzip arbeiten Sie sich immer von **außen nach innen** vor. Ein großes Gedeck umfasst normalerweise Vorspeise, Suppe, Fischgericht, Fleischgericht und Nachspeise (das Dessertbesteck liegt oberhalb des Tellers). Das äußerste Besteck ist also für die Vorspeise gedacht, der Löffel ganz rechts für die Suppe. Das darauffolgende (bauchige Messer) mit zugehöriger Gabel verwenden Sie für den Fisch, das verbleibende Messer ist für das Fleisch gedacht.

Der kleine Teller links ist der **Brotteller**. Holen Sie sich ein Stückchen Butter (mit dem Brot- oder Buttermesser) auf den Brotteller, brechen Sie ein mundgerechtes Stück Brot ab und geben Sie etwas Butter darauf. Essen Sie so das Brot Stück für Stück. Ein No-No wäre es, ein Butterbrot zu schmieren und davon abzubeißen. Achten Sie darauf, mit dem Besteck keine Kratzgeräusche zu produzieren, und sprechen Sie niemals mit vollem Mund. Während des Essens legen Sie Gabel und Messer auf dem Teller mit den Spitzen zur Mitte

zeigend ab, wenn Sie pausieren oder trinken wollen, bitte niemals rechts und links schräg an den Tellerrand lehnen. Sind Sie mit dem Essen fertig, legen Sie das Besteck parallel rechts schräg unten auf dem Teller ab.

Die **Serviette** legen Sie einmal eingeschlagen auf Ihren Schoß. Fällt Sie auf den Boden, tauchen Sie nicht unter den Tisch ab, um sie aufzuheben, sondern bitten den Kellner, Ihnen eine neue zu holen. Verwenden Sie die Serviette, um sich vor dem Trinken den Mund abzutupfen, und legen Sie sie nach Beendigung des Essens links neben Ihren Teller.

Bei den **Gläsern** ist das kleinere, zierlichere Weinglas für den Weißwein gedacht, das größere bauchige für den Rotwein, daneben steht noch ein Wasserglas mit oder ohne Stiel. Fassen Sie Gläser mit Stiel immer am oberen Drittel des Stiels an, statt den Kelch mit der Hand zu umschließen (Ausnahme: Cognacschwenker).

Bei der **Sitzhaltung** sollten Sie darauf achten, aufrecht und etwa eine Handbreit von der Tischkante entfernt zu sitzen. Legen Sie eine freie Hand lediglich bis zum Handgelenk auf den Tisch und halten Sie Ihre Arme eng am Körper. Aufgestützte Ellbogen sind ein absolutes Tabu.

Unangenehme Situationen

Natürlich können Sie während des gesamten Vorstellungsgesprächs mit den unterschiedlichsten **misslichen Situationen** oder Momenten konfrontiert werden. Sei es, dass Ihr Gesprächspartner Sie (meist unbeabsichtigt) in eine unangenehme Lage bringt oder Ihre Aufregung Ihre sorgfältige Vorbereitung zunichte macht. Doch die Erfahrung zeigt, dass die Ängste vor diesen Situationen meist viel größer sind als ihre tatsächliche Eintrittswahrscheinlichkeit.

Generell gilt, dass schwierige Momente am besten mit **Offenheit** überwunden werden können. Denn zum einen können sich die meisten Menschen in ein Missgeschick oder eine peinliche Situation einfühlen und zum anderen bereinigt ein offenes Ansprechen die Angelegenheit und zeigt, dass Sie über Selbstbewusstsein verfügen.

Anbei einige Anmerkungen, wie Sie mit bestimmten „misslichen Situationen“ umgehen könnten:

Wenn Sie eine **Wissensfrage** nicht beantworten können, sollten Sie das ehrlich zugeben, anstatt vage herumzustottern. Denken Sie aber vorher wirklich nach, sonst machen Sie einen unüberlegten Eindruck. Sie könnten in etwa formulieren: „Ich weiß, dass ich das eigentlich wissen sollte. Aber im Augenblick fällt es mir leider einfach nicht ein.“ Vielleicht können Sie auch nicht die ganze Frage beantworten, aber zumindest einen Teil.

Die Angst vor einem regelrechten **Blackout** ist im Normalfall übertrieben. Sollten Sie aber wirklich keinen klaren Gedanken mehr fassen können, können Sie Folgendes tun:

- Atmen Sie bewusst ruhig und tief durch. Gewinnen Sie Zeit, indem Sie die Frage Ihres Gesprächspartners wiederholen.

- Bitten Sie um eine kurze Unterbrechung, um zur Toilette zu gehen (das kann schließlich immer mal vorkommen), atmen Sie dort tief durch, schneiden Sie im Notfall vor dem Spiegel eine Grimasse und versuchen Sie, die Fassung wiederzuerlangen.
- Teilen Sie Ihre momentane Verfassung mit: „Leider habe ich im Moment einen richtigen Blackout. Können wir zu einem anderen Thema übergehen und ich komme später darauf zurück?“

Wenn Sie beim Beantworten einer Frage voller Elan weit ausgeholt haben und dabei einen **Gegenstand** auf dem Schreibtisch Ihres Gesprächspartners **zertrümmert** haben: Entschuldigen Sie sich, ohne eine große Sache daraus zu machen, und bieten Sie an, den Schaden zu bezahlen.

Wenn Ihnen die Stimme im Halse stecken bleibt, räuspern Sie sich kurz und trinken Sie einen Schluck. Bei einem **Hustenreiz** oder falls Sie sich verschluckt haben, bitten Sie um eine kurze Pause und husten Sie sich draußen aus.

Wenn Ihnen Ihre **Sitzposition unangenehm** ist (etwa weil Sie von der Sonne geblendet werden), bitten Sie höflich um eine Änderung: „Entschuldigen Sie bitte, könnten wir den Vorhang etwas zuzuziehen, weil mich die Sonne blendet? Vielen Dank!“

Wenn Sie eine **unpassende Antwort** gegeben haben, korrigieren Sie sich einfach, beispielsweise mit den Worten: „Ich habe gerade etwas Unüberlegtes gesagt. Darf ich das revidieren? ...“

Dankschreiben

Nach einem erfolgreich verlaufenen Vorstellungsgespräch können Sie mit einem **Dankschreiben** zwei Fliegen mit einer Klappe schlagen. Sie können zum einen Ihr Interesse an der Stelle bekräftigen und sich positiv in Erinnerung bringen und zum anderen Informationen nachliefern, die Ihnen im Nachhinein noch eingefallen sind. Achten Sie dann aber darauf, dass Ihr Schreiben nicht überflüssig (etwa durch allgemeine Floskeln) oder sogar anbiedernd und unterwürfig wirkt. Der Brief sollte freundlich und persönlich formuliert sein.

3.4 Job-Messen

3.4.1 Recruiting-Messen

Gut qualifizierter Nachwuchs ist in jeder Branche weiterhin sehr begehrt. Trotz des permanenten Umbruchs auf dem Arbeitsmarkt sprechen viele Verbands- und Unternehmensvertreter von einem prekären Fachkräftemangel (siehe auch Kapitel 2, Seite 77 ff.). Hierzu gibt es eine Reihe von Kontaktmärkten – Messen und Veranstaltungen –, auf denen Unternehmen und Personalberater gezielt Nachwuchskräfte ansprechen.

TIPP Nutzen Sie die Kontaktmärkte, um **Beziehungen zu potenziellen Arbeitgebern zu knüpfen** und sich einen Überblick über den derzeitigen Personalbedarf zu verschaffen. Sie können dort unverbindlich prüfen, inwieweit Ihr Stärken- und Interessenprofil mit den angebotenen Positionen übereinstimmen und dieses Know-how für Ihre gesamte Bewerbungsphase nutzen.

Eine Auswahl der für Sie bedeutsamen Recruiting-Messen stellen wir Ihnen hier mit ihrem **Programm**, ihren **Schwerpunkten**, einem **Organisationsablauf** und den **Kontaktpersonen oder -anschriften** vor. Darüber hinaus erhalten Sie wichtige Tipps zur Vorbereitung für Ihren erfolgreichen „Messeauftritt" sowie aktuelle Termine für 2011 und 2012.

Um qualifizierten Nachwuchs schnell und effizient anzusprechen und unter dem riesigen Angebot erfolgreich jene zukünftigen Mitarbeiter herauszufinden, die exakt zum suchenden Unternehmen passen, haben die Personalabteilungen eine ganze Palette unterschiedlicher Instrumente entwickelt. Die erfolgreiche Eingliederung eines High Potentials in das eigene Unternehmen rechtfertigt diese hohen Rekrutierungskosten.

Unterstützt werden die Unternehmen dabei von **professionellen Vermittlern**. Diese organisieren Kontaktbörsen zwischen den interessierten Unternehmen und den Jobsuchenden. Die Vermittler selbst sind Unternehmensberatungen, Verlage oder Personalberatungen, die ihr Geld durch die Ausrichtung der Veranstaltung oder durch die erfolgreiche Vermittlung verdienen.

Das Angebot solcher **Kontaktmessen** erstreckt sich von Großveranstaltungen, die allen interessierten Teilnehmern mit unterschiedlichen Studienrichtungen offen stehen, bis hin zu exklusiven und branchenspezifischen Kleinkontaktbörsen.

TIPP Während der Jobsuchende bei einigen Veranstaltungen lediglich seine **Bewerbungsunterlagen** mitbringen muss, erhält er zu anderen nur Zugang nach vorheriger (mehr oder weniger umfangreicher) **Auswahl**.

Der Zugang zu allen Informationsveranstaltungen, Präsentationen und Messeständen ist bei **offenen Großveranstaltungen** unkompliziert. Bei solchen Messen sollten Sie möglichst viele Informationen über Unternehmen und Branchen sammeln. Besonders wichtig: Knüpfen Sie erste Kontakte mit den Unternehmen, die Sie interessieren, und sammeln Sie Erfahrungen im Umgang mit Unternehmensvertretern.

TIPP Immer häufiger werden bei speziellen Bewerbermessen die Bewerber zuvor durch ein **Auswahlverfahren** geschickt. Diese Auswahlverfahren sehen ganz unterschiedlich aus, haben aber den Vorteil, dass einem Bewerber, der diese Hürde genommen hat, gleich eine Vielzahl von **Terminen für Interviews**, Workshops oder Firmenpräsentationen angeboten wird.

Ziel solcher Recruiting-Messen ist das **intensive Kennenlernen** beider Seiten. Das Unternehmen ist durch die entsprechende Fachabteilung und durch das Einstellungsinteresse gut vorbereitet, der Bewerber in seiner Rolle als ein „Ein-Mann-Unternehmen" sollte es

ihm gleichtun. Wenn es um die Qualität der Kontakte geht, schneiden deutsche Messeveranstaltungen im internationalen Vergleich gut ab. Zwei Veranstaltungsmessen sind hier hervorzuheben: access und Career Venture.



FAZIT

Vorteile von Recruiting-Messen

- (Erste) Erfahrungswerte: In ersten Kontaktgesprächen können Sie Ihr eigenes Verhandlungsgeschick „erproben".
- Große Vielfalt potenzieller Arbeitgeber: Zur gleichen Zeit, auf engem Raum so viele Arbeitgeber persönlich kennenlernen – Sie erhalten keine größere Chance!
- Persönliches Benchmarking: Beobachten Sie Ihre Mitbewerber, optimieren Sie anhand Ihrer Beobachtungen Ihre eigene Kontaktaufnahme und Selbstrepräsentation.
- Zukunftschancen: Erste (unverbindliche) Kontakte können als Einstieg für spätere Bewerbungen dienen, wenn auf der Recruiting-Messe kein Angebot vorliegt. Im Folgenden stellen wir Ihnen beispielhaft einige Veranstalter solcher Kontaktmessen vor.

access AG

Die access AG ist seit Anfang der 1990er Jahre im Recruiting-Geschäft tätig. Zwei- bis dreitägige Workshops sollen **Studierenden, Absolventen** und **Young Professionals** (Fach- und Führungskräfte mit Berufserfahrung) direkten und intensiven Kontakt zu den Personal- und Fachabteilungen sowie Führungskräften der Unternehmen vermitteln. Je nach Workshop-Typ stellen sich ein bis 15 führende Unternehmen vor, entsprechend nehmen zwischen 40 und 200 Interessenten teil. Arbeit in Kleingruppen und Einzelgespräche fördern die **persönliche Atmosphäre**. Die Teilnehmer erhalten durch **Fallbeispiele, Präsentationen** und **Gespräche** an „Runden Tischen" Einblick in die Unternehmen und ihre potenziellen Aufgabenfelder. Nach eigenen Angaben des Veranstalters erhält durchschnittlich jeder zweite Besucher eines Workshops ein konkretes Stellenangebot, fast 80 Prozent aller Access-first-Teilnehmer werden zur nächsten Runde im Bewerbungsprozess eingeladen. Der Veranstalter access bietet vier Workshop-Varianten an:

- **Career Events für Absolventen und Studierende** kurz vor dem Abschluss. Bis zu 15 Unternehmen stehen den Teilnehmern bei einem branchen- (zum Beispiel Automobil, Banking, Versicherungen) oder themenspezifischen Workshop (zum Beispiel E-Commerce, Marketing & Sales, IT) Rede und Antwort und stellen Einstiegsmöglichkeiten vor. Für einen Kostenbeitrag von 60,– € erhalten Sie Unterkunft plus Verpflegung für 2,5 Tage und einen Workshop mit konkreten Fallstudien zu späteren Aufgaben bzw. zur Firmenkultur. Für die Teilnahme müssen Sie sich bewerben.
- **Career Events für Professionals**: für junge Fachkräfte mit zwei- bis fünfjähriger Berufserfahrung und erster Branchen- oder Projekterfahrung, die einen Jobwechsel als Karriereschritt planen. Wie access-first ist access-next branchen- oder themenspezifisch ausgerichtet. In der Regel finden die Workshops am Wochenende statt und dauern 2,5 Tage. Hotel und Verpflegung werden übernommen.

- **Special Career Events**: die Plattform für ein einziges Unternehmen, das Absolventen und Young Professionals rekrutieren möchte. Hier haben Sie die Möglichkeit, die verschiedenen Abteilungen oder auch Experten Ihres Wunsch-Arbeitgebers intensiv kennenzulernen. Die Veranstalter versprechen informative Präsentationen seitens des Unternehmens und individuelle Gespräche in lockerer Atmosphäre. Bis auf die Anreise entstehen Ihnen keine Kosten.

Der typische Workshop bei access first

Am ersten Tag lernen sich Unternehmensvertreter und Teilnehmer durch ausführliche Präsentationen, Plenarvorträge und individuelle Gespräche in lockerer Atmosphäre kennen. Den Schwerpunkt des zweiten Tages bilden die praxisbezogene Arbeit an **Fallstudien** beziehungsweise der fachliche **Dialog** zwischen Kandidaten und Unternehmensvertretern in kleinen Gruppen (12 bis 16 Teilnehmer). Am dritten Tag werden die Kontakte in **Einzelgesprächen** vertieft. Zusätzlich wird ein passendes **Rahmenprogramm** (zum Beispiel Karriere- und MBA-Beratung, Sport und Wellness oder Exkursionen) geboten.

Zu jedem Workshop gibt es im Vorfeld eine kostenlose Informationsbroschüre mit Bewerbungsformular. Unter www.access.de ist das Bewerbungsformular online zu finden. Gefragt wird nach persönlichen Daten, Angaben zu Studium, Praktika und Auslandserfahrungen, nach Präferenzen für bestimmte Unternehmen sowie der Motivation zur Teilnahme am Workshop. Geeignete Bewerber erhalten eine Einladung. Den Teilnehmern entstehen während der Veranstaltung **keine bzw. nur sehr geringe Kosten** (ca. 60,– €) für Teilnahme, Unterbringung und Verpflegung. **Achtung: Anmeldeschluss** ist jeweils vier bis sechs Wochen vor dem Veranstaltungstermin.

Studierende, Absolventen und Young Professionals können vom Praktikum über den Berufseinstieg bis hin zum ersten Jobwechsel auf Wunsch weitere, kostenlose Karriereservices erhalten: die **Personalberatung access-executive** zur möglichst zielgenauen Stellenvermittlung und eine persönliche **Karriereberatung** per E-Mail. Außerdem informiert der **access E-Mail-Newsletter** regelmäßig über aktuelle Workshops und News rund um die Berufs- und Karriereplanung. Einen ersten Eindruck von einer solchen Recruiting-Veranstaltung erhalten Sie mithilfe eines kurzen Filmbeitrags, den Sie auf der Homepage von access finden.

Unter „my access“ können Interessenten ihre persönlichen Daten und ihr Profil (inklusive Zeugnisse, Dokumente und Fotos) für eine Stellensuche speichern lassen. Registrierte Teilnehmer erhalten von Personalberatern passende Angebote, wenn das Profil mit den angebotenen Stellen übereinstimmt. Ausführliche Informationen erhalten Sie bei

ACCESS AG
Schanzenstraße 23
51063 Köln
02 21 / 95 64 90-0
02 21 / 95 64 90-9 20
info@access.de
www.access.de

CAREER EVENTS FÜR STUDENTEN UND ABSOLVENTEN

Recruiting-Workshops	Datum
Bewerbertage ITC & Insurance	25.08.–26.08.2011
Women in Business	08.09.–09.09.2011
Information Technology	29.09.–30.09.2011
Engineering	29.09.–30.09.2011
Consulting	20.10.–21.10.2011

CAREER EVENTS FÜR PROFESSIONALS

Recruiting-Workshop	Datum
Bewerbertage ITC & Insurance	25.08.–26.08.2011

Die neuen Termine 2012 für die Workshop-Variante **Special Career Events** standen bei Redaktionsschluss noch nicht fest. Die Bewerbungsfristen für 2011 sind bereits abgelaufen. Eine stets aktuelle Terminvorschau (inklusive Anmeldeschluss) finden Sie unter www.access.de.

CareerVenture

Recruitingveranstaltungen von **CareerVenture** haben einen fachlichen oder branchenbezogenen Schwerpunkt. Interessenten bewerben sich mit ausführlichen Bewerbungsunterlagen und erhalten am Tag X mehrere Einladungen zu Gesprächen mit teilnehmenden Unternehmen. Die Veranstalter weisen darauf hin, dass ihre Recruitingveranstaltung **keine Messe** ist. Im Mittelpunkt stehen Auswahlinterviews zwischen den Personalentscheidern der potenziellen Arbeitgeber und Ihnen als Bewerber.

TIPP Die Anmeldung zu CareerVenture erfordert neben den Kontaktdaten auch Ihre Lebenslaufdaten als Grundlage für eine Einladung. Nur diejenigen Interessenten, so betonen die Veranstalter, erhalten eine Einladung, die von einem Personalentscheider eines teilnehmenden Unternehmens zu einem Gespräch eingeladen worden sind.

In der Auswahlphase werden die eingegangenen Bewerbungen mit den Profilen der suchenden Unternehmen verglichen. Die Unterlagen der potenziellen Kandidaten werden an das jeweilige Unternehmen weitergeleitet. Sperrvermerke und die persönlichen Präferenzen werden nicht mitgeteilt. Die Unternehmen entscheiden nun, an welchem Kandidaten Sie Interesse haben. Sollten Sie diese Hürde genommen haben, erhalten Sie eine Einladung zu einer Recruiting-Veranstaltung.

Unter www.career-venture.de kann jeder Teilnehmer Informationen über alle Veranstaltungen abrufen. Auf der Homepage finden sich auch spezielle Informationen zum Auswahlprozess, zum Ablauf einer CareerVenture und (in Auszügen) Reaktionen von Teilnehmern auf ausgewählte Veranstaltungen. Hier kann er sich auch online anmelden und seine Daten hinterlegen. Nach Login und Erhalt eines Passworts kann er jederzeit seine Daten aktualisieren. Die Anmeldung für die Bewerbung können Sie auch offline durchführen.

TIPP Für Sie als Teilnehmer entstehen **keine Kosten:** CareerVenture sponsert Ihre Anreise und Übernachtung. Auf der Homepage finden Sie auch die Informationen zum Ablauf einer Veranstaltung. Beim Vergleich der Recruiting-Messen durch Kienbaum erhielt CareerVenture eine gute Beurteilung für Kontaktqualität und Angebotsbreite.

CAREER-VENTURE.DE

Veranstaltung	Datum	Ort
business & consulting fall	26.09.2011	Frankfurt
information technology fall	07.10.2011	Berlin
jura fall	07.11.2011	Frankfurt
women	01./02.12.2011	Frankfurt

Weitere Termine erfahren Sie unter www.career-venture.de.

TALENTS

Am 24. und 25. August 2011 findet im M,O,C in München die **TALENTS 2011** statt. Veranstalter der Jobmesse ist die bmv Consulting GmbH, zu der sich erfahrene Berater aus der Branche zusammengeschlossen haben.

Die TALENTS richtet sich an examensnahe Studenten, Absolventen und Young Professionals mit bis zu sieben Jahren Berufserfahrung in allen Fachrichtungen. Für die Teilnahme an der Veranstaltung müssen sich alle Interessenten **vorab online bewerben** (www.talents.de). Die Auswahl der Kandidaten übernimmt der Veranstalter in Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Firmen. Neben den fachlichen Qualifikationen wird ein besonderer Fokus auf die Soft Skills gelegt. Das Prozedere bis zur Einladung ist entsprechend anspruchsvoll: Alle Bewerbungen werden von den Beratern persönlich mit den Anforderungen der Unternehmen abgeglichen. Dadurch entsteht schon im Vorfeld der Veranstaltung eine hohe Verbindlichkeit für die Gespräche auf der Messe und in den Interviewräumen.

Ein karriereorientiertes Rahmenprogramm mit kostenlosem Karrierecoaching und Expertenvorträgen bietet allen Teilnehmern zahlreiche Möglichkeiten, neue Anregungen aufzunehmen und direkt umzusetzen.

Für die TALENTS 2011 hatten sich bei Redaktionsschluss bereits 50 Unternehmen mit offenen Stellen und Produkten angemeldet, über die sich die geladenen Bewerber an den Ständen und in Gesprächen informieren können. Alle teilnehmenden Unternehmen führen an den zwei Tagen rund um die Uhr vorterminierte Bewerbungsgespräche für konkrete Positionen. Zusätzlich werden verschiedene Sonderveranstaltungen wie Workshops, der TALENT Talk oder Present-your-TALENT-Veranstaltungen präsentiert. Ein besonderes Highlight ist Gruppencoaching zum Thema Karriereeinstieg, Bewerbungsberatung und Bewerbungsmappen. Dieses Coaching dauert ca. drei Stunden, ist kostenpflichtig und erfordert eine Anmeldung. Alle Kandidaten, die sich für die Talents 2011 bewerben, erhalten den aktuellen TALENTS Guide mit ausführlichen Hintergrundinformationen zur Veranstal-

tung und zu den teilnehmenden Unternehmen. Den TALENTs Guide 2010 kann man zur Information auf der Homepage herunterladen. Die Veranstalter gehen auch innovative Wege: In Form von Roadshows und in Kooperation mit ausgewählten Lehrstühlen werden Info-Veranstaltungen an verschiedenen Hochschulen vor Ort angeboten.

Eine umfangreiche Liste mit Ort, Datum und Uhrzeit für 2011 finden Sie unter **www.talents.de.**

3.4.2 Veranstaltungen an Hochschulen

Mit dem Ziel, eine Brücke zwischen Universität und Wirtschaft zu schlagen, veranstaltet die Studenteninitiative **bonding e. V.** einmal jährlich in elf Städten (Aachen, Berlin, Bochum, Braunschweig, Dresden, Erlangen, Hamburg, Kaiserslautern, Karlsruhe, München, Stuttgart) Kontaktmessen.

VERANSTALTUNGSKALENDER

Datum	Veranstaltungsort
26.10. – 27.10.2011	Berlin
14.11. – 15.11.2011	Braunschweig
28.11. – 30.11.2011	Aachen
05.12. – 06.12.2011	Hamburg
12.12. – 13.13.2011	München
23.01. – 24.01.2012	Kaiserslautern
24.04. – 25.04.2012	Dresden
02.05. – 03.05.2012	Stuttgart
29.05. – 30.05.2012	Erlangen
11.06. – 13.06.2012	Karlsruhe

Unterstützt von Unternehmen, die zugleich Teilnehmer der Veranstaltungen sind, nehmen je nach Standort 20 bis 100 Unternehmen teil. Zielgruppe sind in erster Linie Ingenieure, Informatiker und Naturwissenschaftler.

Informationen – auch über weitere Veranstaltungsarten – erhalten Interessenten bei den bonding-Hochschulgruppen bzw. im Internet unter **www.bonding.de**.

Eine wichtige Veranstaltung ist der **Deutsche Wirtschaftskongress/World Business Dialogue**, der größte von Studenten organisierte Wirtschaftskongress in Europa, der jährlich in Köln stattfindet. Der 14. Kongress im März 2011 verband 60 hochrangige Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft und Politik, 300 internationale Studenten und ebenso viele Führungskräfte vor allem deutscher Unternehmen.

Der Deutsche Wirtschaftskongress/World Business Dialogue bietet Studenten die Möglichkeit, mit **Persönlichkeiten** aus Politik und Wirtschaft in Dialog zu treten und an **Diskussionsforen** teilzunehmen, die von Unternehmen organisiert werden. Die Teilnahme ist für Studenten **kostenlos**.

Der 15. World Business Dialogue findet am 14./15. März 2012 statt. Einen Rückblick auf den Kongress 2011 sowie weitere Projekte, Veranstaltungen und Infos zur OFW Business Tour gibt es unter **www.world-business-dialogue.de**.

Die **Konaktiva** ist eine Unternehmenskontaktmesse, die an der Technischen Universität Darmstadt und an der Universität Dortmund durchgeführt wird. Sie gehörte zu den größten studentisch organisierten Unternehmenskontaktmessen in Deutschland. An drei Messetagen stellen sich rekrutierende Unternehmen mehreren Tausend Besuchern vor. Es besteht die Gelegenheit zu **Stand- und Einzelgesprächen** sowie zur Teilnahme an Workshops und Vorträgen. Auf der Skala unterschiedlicher Ratings gehört die Recruiting-Messe konaktiva zu den besten Messen Deutschlands. Ausführliche Informationen zu Veranstaltungen sowie zur konaktiva-Jobwahl, einem ganzjährigen Stellenmarkt, finden Sie auf der Homepage für Darmstadt bzw. Dortmund.

Die nächste Konaktiva: 09.–11. November 2011 in Dortmund.

Nähere Informationen unter: **www.konaktiva.de**

Die **akademika Recruiting Messe** ist eine große Personalmesse im süddeutschen Raum für Studenten, Absolventen und Young Professionals. Die Aussteller sind überwiegend national orientierte Großkonzerne und mittelständische Unternehmen aller Branchen. Auf der akademika 2010 füllten 130 renommierte Unternehmen und rund 5.000 Besucher die Hallen. Zusätzlich wird ein interessantes Rahmenprogramm rund um Bewerbung und Beruf geboten. Veranstaltet wird die akademika von der WiSo-Führungskräfte-Akademie Nürnberg (WFA), An-Institut der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU). Nächster Termin: 23. November 2011, Messezentrum Augsburg. Für Studenten und Absolventen ist der Eintritt frei.

Nähere Informationen unter: **www.akademika.de**

Einmal jährlich findet der Hobsons Absolventenkongress in Köln statt. Nach eigenen Angaben ist der Absolventenkongress in Köln Europas größte Jobmesse für Studenten, Absolventen und Young Professionals. Er soll qualifizierten Hochschulabsolventen und rekrutierenden Unternehmen eine Plattform für direkte Kontakte bieten. Im November 2010 präsentierten sich rund 250 Unternehmen aller Branchen den insgesamt 11.000 Messebesuchern. Der nächste Kongress findet am 30. November–1. Dezember 2011 im Congress-Centrum Ost/KölnMesse statt.

TIPP Die Veranstalter bieten ein umfangreiches Programm mit Vorträgen und Expertenrunden. Personaler prüfen kostenlos Bewerbungsunterlagen und beraten individuell.

Nähere Informationen unter: **www.absolventenkongress.de**. Unter **www.hobsons.de** können Sie nach einem Login mit Gleichgesinnten über ihre Karrierefragen diskutieren bzw. ihre Erfahrungen austauschen.

Einen Vergleich der unterschiedlichen Recruiting-Messen hat eine Kienbaum-Studie vorgenommen. 64 deutsche und europäische Recruiting-Messen wurden untersucht auf Kontaktqualität und Angebotsbreite.

Näheres zur Studie unter: www.wiwi-treff.de bzw. www.kienbaum.de

Bewerbungsservice für junge Akademiker aller Fachrichtungen bietet das Karriereportal JQB. Mit Personalmessen für Berufseinsteiger und Young Professionals sowie Hochschulmessen für Studierende und Absolventen bietet dieser Career Service zusammen mit Partnerhochschulen passgenaue Karriereberatung. Laut eigenen Angaben haben diesen Service im letzten Jahr bereits 35.000 Akademikerinnen und Akademiker genutzt. Nähere Infos sowie aktuelle Daten zu den ca. 35 Events pro Jahr finden Sie unter www.iqb.de

3.4.3 Fachmessen

Die **CeBIT** ist die weltgrößte Messe für Informations- und Kommunikationstechnik und zugleich ein einzigartiger Personal- und Bewerbermarkt. Aufgrund der großen Nachfrage nach akademischen Fachpersonal versuchen viele ausstellende Unternehmen ihren Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs hier zu decken.

Web-Links

- Interessant ist der **CeBIT Online Job & Career Market**, das offizielle Karriereportal der CeBIT für die IT- und TK-Branche, mit vielen Services für Jobsuchende. Die Seite enthält bereits über 70.000 Stellenanzeigen von Unternehmen: http://cebit.career-online.de.
- Über die IT-Fachmesse **CeBIT** erhalten Sie nähere Informationen unter www.cebit.de.

Informationen über **weitere wichtige Fachmessen und Recruiting-Veranstaltungen** finden Sie im Internet unter:

- www.aiesec.de
- www.auma.de
- www.azubitage.de
- www.bdsu.de
- www.campus-chances.de
- www.communication-world.com
- www.connecta.de
- www.connecticum.de
- www.ingenieurkarriere.de
- www.messe.de
- www.messefrankfurt.com
- www.mtp.org
- www.zukunftsberuf.de

Zu den wichtigsten Technologieereignissen zählt die **HANNOVER MESSE**, die sich seit 60 Jahren nach eigener Aussage als führender Marktplatz für wegweisende Technologien, Werkstoffe, Ideen und die neuesten technischen Entwicklungen etabliert hat.

Mit dem **Job & Career Market** bietet die Hannover Messe zusätzlich eine große Karriereplattform an, die tausende Jobangebote, Praktikumsstellen und Diplom- bzw. Abschlussarbeitsprojekte bereithält, über Weiterbildungschancen informiert und Gelegenheit bietet, mit Personalentscheidern direkt ins Gespräch zu kommen. Der Termin für die Hannover Messe 2012 ist der 23. bis 27. April.

Web-Links

- www.hannovermesse.de
- zum Job & Career Market: www.hannovermesse.de/jcm

Einige Firmen mit großem Nachwuchsbedarf werben mit eigenen Recruiting-Events, die sie entweder selbst organisieren oder von erfahrenen Veranstaltern organisieren lassen. Infos über Ort und Datum finden Sie in der Regel auf den Homepages der Unternehmen. Eine aktuelle Übersicht über Recrutierungsmessen und -workshops finden Sie auf den entsprechenden Homepages der Tageszeitungen, zum Beispiel: www.sueddeutsche.de.

3.4.4 So bereiten Sie sich vor

Ziel von Recruiting-Veranstaltungen sollte es keineswegs sein, sich sofort für einen Arbeitgeber bzw. eine Position zu entscheiden – auch wenn Personalberater oder Headhunter Sie dazu bewegen wollen –, sondern sich einen **Marktüberblick** zu verschaffen sowie Informationen über Unternehmen und Positionen zu sammeln, um sie anschließend auszuwerten.

Auch wenn die Atmosphäre bei Recruiting-Veranstaltungen häufig lockerer ist als bei Vorstellungsgesprächen, ist es dennoch so, dass Sie sich dort den Unternehmen präsentieren. Achten Sie daher auf **korrekte Kleidung** und kleiden Sie sich ebenso, wie Sie es für ein Vorstellungsgespräch tun würden. Nutzen Sie die Gelegenheit, mit Mitarbeitern von Unternehmen direkt ins Gespräch zu kommen. Zum Teil sind dafür **Terminvereinbarungen** notwendig; erkundigen Sie sich daher vorher beim Veranstalter.



ACHTUNG Ungeschickt ist es, wenn Sie Gespräche mit Unternehmensvertretern mit **Killerphrasen** beginnen wie: „Ich wollte nur mal ganz allgemein fragen …“ oder „Was können Sie denn so bieten?“. Damit dokumentieren Sie, dass Sie sich nicht vorbereitet haben und im Grunde noch nicht einmal Ihren **Informationsbedarf** genau kennen. Für das erste Kontaktgespräch sollten Sie sich einige Einstiegssätze überlegt haben, die Ihr Interesse am Unternehmen bekunden.

TIPP Legen Sie sich **schriftlich** eine **Checkliste** an, welche Informationen Sie bei welchen Unternehmen erfragen wollen. Gehen Sie **aktiv** auf die Mitarbeiter des Unternehmens zu! Auch die Mitarbeiter der Unternehmen am Messestand kochen nur mit Wasser. Bereiten Sie sich daher auch auf banale Fragen vor: Was machen Sie in Ihrer Freizeit? Worauf legen Sie Wert in Ihrem Leben, im Beruf? Was soll Ihnen die angestrebte Position besonders bieten? Oder noch allgemeiner: Erzählen Sie mal etwas über sich selbst!



CHECKLISTE

Informationen über Unternehmen

- Sitz des Unternehmens, Zweigstellen, Auslandsgesellschaften, internationale Verbindungen
- Branche(n)
- die wichtigsten Produkte oder Dienstleistungen
- Zukunftsaussichten der Branche und des Unternehmens
- Image des Unternehmens in der Öffentlichkeit
- Umsatz und Mitarbeiter
- Einstiegsmöglichkeiten für Hochschulabsolventen (Trainee, Direkteinstieg usw.)
- Mögliche Tätigkeitsfelder und Einsatzorte
- Weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen
- Namen von für Sie wichtigen Ansprechpartnern

Halten Sie Ihre **vollständigen Bewerbungsunterlagen** in ausreichender Zahl zur Verfügung, damit Sie diese gegebenenfalls gleich abgeben können.

Wenn Sie Informationen über Ihre Person bzw. Ihre angestrebte berufliche Tätigkeit auf der Veranstaltung „breit streuen“ wollen, dann halten Sie in ausreichender Stückzahl Ihre **Kurzbewerbung** (nur **eine** DIN-A4-Seite – mit vollständiger Adresse) parat (vgl. dazu Seite 200); diese können Sie auch unaufgefordert an Unternehmen oder Personalberater geben, ohne damit aufdringlich zu wirken.



ACHTUNG **Vermeiden** Sie generell **Fragen** nach der **Gehaltshöhe** für Berufseinsteiger, und zwar sowohl im Gespräch mit Unternehmen als auch mit Personalberatern. Wer sich für eine Position nur um des Gehalts willen interessiert, hinterlässt keinen guten Eindruck und ist für Arbeitgeber ohnehin wenig attraktiv. Das Gehalt sollte frühestens in einem Vorstellungsgespräch innerhalb des Unternehmens thematisiert werden.

Falls Sie auf Grund Ihrer Kurzbewerbung für eine Stelle in Betracht kommen, wird man Sie **nach der Veranstaltung** anrufen und Ihre komplette Bewerbung anfordern.

Seien Sie darauf gefasst, dass Sie während der Veranstaltung von Unternehmen oder Personalberatern bzw. Headhuntern zu **Gesprächen** eingeladen werden, sofern Sie für eine Position in Frage kommen.

Bewerten Sie diese Gespräche als erste, noch unverbindliche **Vorstellungsgespräche**, und bereiten Sie sie ebenso vor (Seite 228 f.). Überlegen Sie sich also genau, wie Sie Ihre Person, Ihre Fachkenntnisse und Ihre Soft Skills darstellen wollen.



CHECKLISTE

Vorbereitung

- Outfit wie bei Vorstellungsgesprächen
- Terminvereinbarungen mit interessanten Unternehmen
- Fragen schriftlich notieren
- Bewerbungsunterlagen und Kurzbewerbungen, eventuell auch Visitenkarten, in ausreichender Zahl mitnehmen
- (Vorstellungs-)Gespräche vorbereiten

3.4.5 Kontakt mit Personalberatern und Headhuntern

Auf zahlreichen Veranstaltungen sind nicht nur Unternehmen vertreten, sondern häufig auch eine Reihe von **Personalberatern**, die als selbstständige Dienstleister im Auftrag verschiedener Firmen **Nachwuchskräfte akquirieren**. Personalberater nutzen gerne Messen und Kongresse, um mit interessanten Bewerbern ins Gespräch zu kommen.

TIPP Wenn Sie von Personalberatern angesprochen werden, verhalten Sie sich prinzipiell genauso, als wenn Sie sich mit Unternehmensvertretern unterhalten. Berater werden Ihnen zunächst eine Reihe von **Fragen** stellen, um abzuklären, ob Sie für eine bestimmte vakante Position infrage kommen.

Nutzen Sie die Gelegenheit, um Ihrerseits **Fragen** zu **stellen** und etwas über das betreffende Unternehmen in Erfahrung zu bringen. Personalberater werden Ihnen beinahe jede Frage beantworten – nur nicht die Frage nach dem **Namen des Unternehmens**, von dem sie mit der Personalsuche beauftragt worden sind. Denn Unternehmen schalten häufig gerade deshalb Personalberater ein, um vorläufig anonym bleiben zu können, damit die Konkurrenz nichts von der zurzeit vakanten Position erfährt.

Sie können gegebenenfalls Ihre **Bewerbungsunterlagen** und Ihre **Kurzbewerbung** dem Personalberater mitgeben. Selbst wenn Sie im Augenblick nicht für eine Stelle in Frage kommen sollten, so haben jedoch gerade Personalberater immer einen großen Bedarf an Bewerbern, da sie ständig für viele Unternehmen Positionen besetzen müssen. Es kann also sein, dass Sie in die Kartei oder Datei des Beraters aufgenommen und bei nächster Gelegenheit wieder angesprochen werden.

Eine Variante der Personalberatung ist das Headhunting. **Headhunter** sind Personalberater, die im Auftrag von Unternehmen gezielt Mitarbeiter bei Konkurrenten abwerben. Als Berufsanfänger werden Sie jedoch weniger mit Headhuntern zu tun haben.

3.5 Auswahlverfahren/Assessment Center

3.5.1 Was ist ein Assessment Center?

Im harten Wettbewerb um den besten Job ist der **persönliche Eindruck**, den Sie bei Ihrem potenziellen Arbeitgeber hinterlassen, der wichtigste **Schlüssel zum Eintritt**. Ihr Auftreten, Ihre Art zu sprechen, zu handeln, Probleme zu lösen, Ihre Umgangsformen, Ihre allgemeine Wirkung und Ausstrahlung, alle diese Aspekte senden **Signale** aus. Diese versteckten Signale und Botschaften, die von Ihnen bewusst oder unbewusst produziert werden, möchte der neue Arbeitgeber vor Ihrer Einstellung entschlüsseln.

Hinter dem wohlformulierten Anschreiben oder Ihren sorgsam formulierten Bewerbungsunterlagen können Sie Ihre kleinen Geheimnisse verbergen, bei einem persönlichen Vorstellungsgespräch wird dies schon schwieriger. Vollends unmöglich, glaubt man, wird dies während der **Bewährung in einer Testsituation**. Das Assessment Center (AC) ist eine solche Testsituation. Haben Sie in Ihren schriftlichen Unterlagen noch „brennendes“ Interesse an dem ausgeschriebenen Job bekundet, kann dies in Testsituationen (bis zu einem gewissen Grad) überprüft werden. Spätestens an diesem Punkt sollten Sie sich nochmals selbst vergewissern:

- Ist dieses Angebot mit dieser Stellenbeschreibung wirklich das, was Sie wollen?
- Trauen Sie sich diese Stelle zu?
- Ist Ihre Motivation groß genug, genau diese Stelle zu erhalten und auszufüllen?
- Weshalb wollen Sie Ihre Arbeitskraft genau diesem Arbeitgeber anbieten?
- Was spricht objektiv für oder gegen diesen Job?
- Was spricht aus Ihrer subjektiven Sicht dafür oder dagegen?

Ähnlich dem Vorstellungsgespräch ist das AC eine Prüfung, in der Sie Ihrem potenziellen Arbeitgeber beweisen sollen, warum Sie gerade für ihn und für diese Stelle der richtige Mann/die richtige Frau sind. Ihr zukünftiger Arbeitgeber wird im AC-Verfahren versuchen, Ihre wahre Einstellung zu ergründen und ein genaues **Bild Ihrer Gesamtpersönlichkeit** zu erhalten.

In den 1930er Jahren wurde das AC von deutschen Wehrmachtspsychologen entwickelt. In den USA wurden die Gruppenauswahlverfahren weiter verfeinert, ab den 70er Jahren wurden sie auch in Deutschland wieder zur Personalauswahl eingesetzt. In vielen Ländern sind sie eine anerkannte Methode, um den **Führungsnachwuchs gezielt** zu **rekrutieren** und zu **qualifizieren**. In erster Linie sind es vor allem deutsche und internationale **Großunternehmen**, die sich solch aufwendige und kostenintensive Auswahlverfahren leisten können, um mit ausgesuchten Methoden im AC-Verfahren ihre Führungskräfte und ihre Führungsnachwuchskräfte für das Unternehmen erfolgreich auszuwählen.

Was unterscheidet das AC von anderen Auswahlverfahren? Wichtig zu wissen: Das AC ist ein **Gruppenauswahlverfahren**, in dem **bis zu zwölf Personen gleichzeitig** mit Ihnen geprüft werden. Ein bis zwei Moderatoren führen die Teilnehmer durch das Verfahren, vier bis sechs Beobachter beobachten und dokumentieren das Verhalten der Bewerber.

Das Auswahlverfahren selbst erstreckt sich **über ein bis drei Tage**. Somit hat Ihr zukünftiger Arbeitgeber die Möglichkeit, Ihre Gesamtpersönlichkeit über längere Zeit in ganz unterschiedlichen Situationen zu beobachten. Hier sind Sie, auch beim gemütlichen Plausch, ständig unter Beobachtung, meist sogar von mehreren Personen. Dies ist purer Stress – und soll es auch sein (!). Denn, so die gängige Meinung: Stress erhöht die Chance, ein möglichst authentisches Bild von den Fertigkeiten und Fähigkeiten des Bewerbers zu erhalten.

TIPP Das AC-Verfahren bietet eine **einzigartige Chance**: Haben Sie im üblichen Vorstellungsgespräch einen gravierenden Fehler gemacht, heißt es: *You never get a second chance.* Den Fehler können Sie in der verbleibenden kurzen Zeit des Gespräches kaum ausgleichen. Im AC haben Sie diese Zeit. Ein **Fehler kann** jederzeit **korrigiert** werden.

3.5.2 Typischer Ablauf eines Assessment Centers

Im typischen Assessment Center wird mit klassischen Verhaltens- und Begabungstests gearbeitet. Eine **intensive Vorbereitung lohnt sich** also! Im Unterschied zu allgemeinen Wissens- und Intelligenztests werden im AC-Verfahren häufig nur solche ausgewählt, die einen **Bezug zur** ausgeschriebenen **Stelle im Unternehmen** haben und sich in erster Linie durch **Persönlichkeitsorientierung** und **Praxisrelevanz** auszeichnen. Die einzelnen Verhaltens- und Begabungstests variieren daher von AC zu AC. Es stehen natürlich die Fähigkeiten im Vordergrund, die im Job auch tatsächlich verlangt werden.

Für eine ausgeschriebene Stelle im Vertrieb wird sicherlich eine extrovertierte Persönlichkeit gesucht werden – mit Fähigkeiten zur Präsentation, großer Kontaktfähigkeit und überzeugender Argumentationstechnik. Handelt es sich aber um eine Stelle im Stab oder in der Produktion, sind eher Teamarbeit und Kommunikationsfähigkeiten gefragt, dann stehen Fallstudien und Gruppenübungen im Vordergrund. Diese Schwerpunkte sind bei der Vorbereitung zu berücksichtigen.

Alle AC-Verfahren haben jedoch ein **gemeinsames Grundschema**: Es beginnt mit der Erläuterung des AC und der Bekanntgabe des Zeitplans. Moderatoren und Beobachter stellen sich vor. Dann sind Sie an der Reihe: Sie stellen sich oder Ihren Nachbarn vor. Die einzelnen Phasen werden jeweils unterbrochen durch Kaffeetrinken, Small Talk und Mittagessen.



ACHTUNG Sie sollten sich aber nicht unbeobachtet glauben! Auch Kaffeetrinken, Small Talk und Essen gehören zum AC-Verfahren!

1. Tag:
Einführung und Begrüßung
Vorstellung der Moderatoren und Beobachter, Selbstpräsentation des Kandidaten (ca. fünf Minuten), oder Vorstellung des Nachbarn, Präsentation des Unternehmens

Gruppendiskussion mit abschließender Zusammenfassung
Variationen: Diskussion mit und ohne Diskussionsleiter, Thema vorgegeben/selbst gestellt, Themenauswahl selbst wird erst diskutiert, ein Maßnahmenkatalog soll erarbeitet werden; vier Beurteiler, sechs Bewerber

Erarbeitung eines Vortrags mit anschließender Präsentation
Mögliche Themen: Schwerpunkte im Studium, eigene Diplom-, Magister- oder BA-Arbeit, Aktuelles aus der Tagespresse, zumeist aus dem gesellschaftspolitischen Bereich, ca. 45 Minuten Vorbereitungszeit, zehn Minuten Vortragszeit, zwei Beobachter, ein Bewerber

Rollenspiel: Verkaufs-/Verhandlungsgespräch
Produkte, Strategie und äußere Rahmenbedingungen werden vorgegeben, konkrete Verhandlungen in Rollenspielen mit Verkaufs-/Verhandlungsergebnis; zwei Beobachter und zwei Bewerber

Informationen über Karrieremöglichkeiten und Trainee-Programme im Unternehmen

2. Tag:
Fallstudie
Jeder Teilnehmer erhält schriftliche Unterlagen einer Fallstudie, Bearbeitungszeit ca. 30 Minuten. Thema kann einen konkreten Bezug zum Unternehmen haben, und/oder einen Fall aus der Personalabteilung; Erstellung eines Gutachtens. Danach erhalten alle Gruppenmitglieder weitere Unterlagen zum „Fall“, das Problem wird jetzt in der Gruppe weiter verhandelt.

Tests, Strategiespiele
Intelligenz-, Konzentrations-, Leistungs- und Persönlichkeitstests, unterschiedliche Übungen (wie Postkorb etc.)

3.5.3 Assessment Center: Big Brother is Watching You!

Und was sind bei allen Methoden und Testverfahren die **entscheidenden Kriterien** des Erfolgs? Für Sie als Testteilnehmer ist wichtig und entscheidend, dass Sie durchschauen, worauf die Beobachter tatsächlich achten. Allgemein werden drei Kriterien besonders untersucht:

1. **Ihre Persönlichkeit**: Sie ist absolut entscheidend. Passen Sie mit Ihrem Temperament, Ihrer Herangehensweise an Probleme, mit Ihrem Menschenumgang, mit Ihren Manieren ins Unternehmen? Sind Sie sympathisch im Wesen und im Äußeren? Zeigen Sie in den Übungen Anpassungsfähigkeit? Passen Sie zur Kultur des Unternehmens?
2. **Ihre Kompetenz**: Haben Sie die fachspezifischen und allgemeinen Kenntnisse, wie sie in der Stellenausschreibung formuliert worden sind? Haben Sie berufsrelevante Erfahrungen gemacht? Fachkompetenz, Methodenkompetenz und Sozialkompetenz sind die Schlüsselfaktoren für Ihren Erfolg.
3. **Ihre Leistungsmotivation**: Sind sie leistungsmotiviert genug, sich in den neuen Job mit Engagement und eventuell mit „Biss“ einzufinden? Sind Sie weiterhin lernwillig und einsatzfreudig? Werden Sie sich mit dem neuen Unternehmen voll und ganz identifizieren?

Ob Persönlichkeits-, Leistungs- oder Intelligenztests – am Ende möchte der zukünftige Arbeitgeber ein Gutachten haben, das ihm sagt, welcher Kandidat aus der großen Zahl der Bewerber der Richtige ist für sein Unternehmen. Für Sie als Kandidat kann es hilfreich sein zu wissen, welche **Schwerpunkte** hierbei genau beobachtet werden.

Ein **psychologisches Verhaltensmuster** kann sich zusammensetzen aus bzw. sich bewegen in den Koordinatenpaaren:

kooperationsfähig	–	autonom
individuell	–	selbstdiszipliniert
sorgfältig	–	kreativ
initiativ	–	zurückhaltend
ausgeglichen	–	empfindsam
reserviert	–	kontaktfreudig
risikobereit	–	besonnen
handlungsorientiert	–	sicherheitsbewusst
konventionell	–	flexibel

Natürlich gibt es hier kein absolutes „richtig“ oder „falsch“. Es geht um „gesunde, stabile Balance“ und die Erfordernisse der zu besetzenden Stelle.

Zu den **intellektuellen Fähigkeiten** zählen:

- Analysefähigkeit,
- Logisches Denken,
- Interessenbreite,
- Bildungsmotivation.

Zur **Leistungsmotivation** werden gerechnet:

- Durchsetzungsfähigkeit,
- Entscheidungskraft,
- Widerstandsfähigkeit,
- Beharrlichkeit und Ausdauer,
- Tatkraft,
- Überzeugungsfähigkeit.

Weitere **wichtige Kriterien** für die Begutachtung Ihrer Person sind:

- Rhetorik und Redegewandheit,
- Problemlösungsfähigkeit,
- Methodisches Vorgehen,
- Konflikte bewältigen,
- Verständnis und Toleranz zeigen,
- Entscheidungen treffen und durchsetzen,
- Mitarbeiter motivieren.

Bei so vielen Beobachtungspunkten fällt es dem Probanden natürlich sehr schwer, alle wichtigen Kriterien immer im Auge zu behalten. Dies ist sicherlich auch gar nicht möglich. Deshalb gilt für das gesamte AC-Verfahren:

TIPP Bleiben Sie im Assessment Center so **authentisch** wie möglich! Bereiten Sie sich auf einige Grundübungen, wie sie im Folgenden geschildert werden, gedanklich und praktisch vor.

Wer seine Vorbereitung wissenschaftlich begutachten möchte, um seine beruflichen Eigenschaften besser beurteilen zu können, kann sich die Forschungsversion des Bochumer BIP-Tests bestellen und von den Experten auswerten lassen. Das Projektteam Testentwicklung entwickelt bzw. verbessert Verfahren zur Persönlichkeit, Serviceorientierung, Intelligenz und Work-Life-Balance.

Web-Link

- Kurzinformationen zu weiteren Testverfahren und zur Teilnahme am Bochumer BIP-Test erhalten Sie unter:
  www.testentwicklung.de bzw. www.testzentrale.de
- Hilfe bei der beruflichen Orientierung versprechen Tests zur Selbsteinschätzung im Internet. Die *Stiftung Warentest* hat diese Tests unter die Lupe genommen: 23 Onlineverfahren, 14 für Erwachsene. Nähere Infos erhalten Sie unter
  www.test.de in der Rubrik: Tests+Themen/Bildung+Soziales

3.5.4 Die optimale Vorbereitung

Die einzelnen Bausteine des AC können Sie bereits zu Hause vorbereiten. Das gibt Ihnen dann Zeit, während des Verfahrens Ihre Aufmerksamkeit auf Besonderheiten oder Details zu konzentrieren.

Eine andere Möglichkeit: Die **ideale Vorbereitung** auf ein AC ist die **Teilnahme an einem AC**. Übung macht auch hier den Meister. MLP bietet beispielsweise solche Übungsseminare an.

TIPP Eine erste Übung im AC ist immer die **Selbstpräsentation**: Schreiben Sie dazu einen Steckbrief für Ihre Person. Überlegen Sie bereits vor dem AC, was wirklich wichtig ist bei Ihrer Vorstellung.



ACHTUNG Die Kunst der Selbstdarstellung beinhaltet immer auch ein Element von Schauspielerei. Aber auch hier gilt: **Bleiben Sie authentisch**! (Es sei denn, Sie sind ein wirklich begnadeter Schauspieler mit hervorragenden Nerven. Aber Achtung: Laienschauspieler fliegen auf! Die Beobachter sind schließlich Profis.)

Eine beliebte Variante dieses Bausteines im AC-Verfahren ist das **gegenseitige Vorstellen**. Sie stellen also nicht sich selbst vor, sondern Ihren Mitbewerber.

- **Erste Variante**: Sie interviewen ihn direkt vor der Gruppe. Sie stellen Fragen, die dem Publikum ermöglichen, einen umfassenden Eindruck von Ihrem Gegenüber zu erlangen. Die Fragen sollten keine Wertung Ihrerseits enthalten und eher kurz formuliert werden.
- **Zweite Variante**: Es kann von Ihnen gefordert werden, zunächst in einem persönlichen Gespräch (ca. 15 Minuten) Wichtiges und Interessantes Ihres Mitbewerbers zu erfahren, dann mit einem Kurzvortrag einen umfassenden Eindruck zu vermitteln. Auch hier gilt: Vorsichtig mit eigenen Wertungen!

Auch **Kurzvorträge** können Sie zu Hause üben: Stellen Sie ein selbst gewähltes Thema oder einen Artikel aus der Zeitung in fünf bis zehn Minuten dar. Machen Sie sich dazu kurze Notizen (keine langen Sätze), Stichworte reichen. Starren Sie nicht auf Ihre Notizen, blicken Sie Ihre (imaginären) Zuhörer an. Sprechen Sie langsam und klar.

TIPP Halten Sie sich an die **AIDA-Formel**. Erst die Aufmerksamkeit (attention) des Zuhörers wecken, dann sein Interesse (interest), an seine Wünsche (desire) appellieren und, sofern gewollt, eine Handlung (action) hervorrufen.

Beliebt und häufig sind **Rollenspiele**. Hierbei geht es um ein simuliertes Gespräch zwischen zwei Mitbewerbern oder zwischen Ihnen und dem Beobachter. Typische Rollenspiele sind **Konfliktgespräche** zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern (Stichworte: Alkohol am Arbeitsplatz, Kündigung, mehrmalige Abmahnungen). Die Rolle, die Sie hierbei

übernehmen müssen, ist schwierig und soll zeigen, wie Sie in schwierigen Situationen reagieren. Es wird beobachtet, wie geschickt Sie im verbalen Umgang mit anderen Menschen sind und mit wie viel Feingefühl Sie Ihr eigenes Ziel konsequent verfolgen.



CHECKLISTE

Worauf kommt es beim Rollenspiel an, was ist wichtig?

- Stellen Sie sich die Situation so real wie möglich vor.
- Bleiben Sie in allen Situationen höflich.
- Lassen Sie sich nicht provozieren.
- Hören Sie aktiv zu.
- Machen Sie konkrete, eindeutige Aussagen zum eigenen Standpunkt.
- Verdeutlichen Sie Motive der eigenen Argumentation.

Gruppendiskussionen sind ebenfalls beliebte Bausteine im AC-Verfahren. Dabei geht es weniger um das Thema selbst als vielmehr um die **Interaktion aller Teilnehmer** untereinander. Auch wenn es die Aufgabenstellung schwer macht, sollte immer eine gerechte, von allen **gemeinsam getragene Lösung angestrebt** werden. Der Widerspruch zwischen Aufgabenstellung und Rollenverteilung soll eine strittige Auseinandersetzung provozieren.

TIPP Gruppendiskussion:

- Zeigen Sie Initiative zu Beginn der Diskussion.
- Lassen Sie andere zu Wort kommen, schneiden Sie niemandem das Wort ab.
- Bleiben Sie nicht stumm, reden Sie aber auch nicht zu viel.
- Halten Sie sich mit Wertungen zurück.
- Gehen Sie auf die Argumente der anderen Teilnehmer ein.
- Bleiben Sie sachlich, ruhig und gelassen.
- Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- Halten Sie Blickkontakt.

Neben Ihren Fähigkeiten als Einzelkämpfer sind Ihre Tugenden als Teamplayer gefragt. Daher sollen in **Gruppenübungen** vorwiegend solche Kompetenzen ermittelt werden, die das Miteinander und das Zusammenspiel mit anderen erfordern. Die Schwierigkeit für Sie besteht darin, sich auf der einen Seite in die Gruppe zu integrieren und auf der anderen Seite Ihren Willen und Ihre eigenen Impulse zu Inhalten der Diskussion einzubringen.

Zumeist haben die Inhalte einen hohen sachlichen wie auch emotionalen Bezug. Das kann ein aktuelles Thema aus den Zeitungen sein, ein spezieller Sachverhalt aus der betrieblichen Praxis, eine konkrete Aufgabenstellung aus Ihrem Fachbereich oder eine Diskussion mit zugeordneten Rollen.

In dieser Situation „spielen" Sie dann beispielsweise einen Abteilungsleiter: Sie müssen darum „kämpfen", von den geplanten Investitionen (neue PCs, neue Dienstwagen, neue Verkaufsräume) für Ihre Abteilung das Beste herauszuholen. Ihre Rollenkarte gibt Ihnen dafür gute Argumente (den größten Umsatz, die besten Mitarbeiter, die geringsten Lohnkosten). Aber auch die anderen Teilnehmer der Diskussion tragen ihre guten Argumente vor. Die Diskussionsrunden sind meist zu kurz, um einen befriedigenden Konsens zu erreichen.

Unterschieden werden die Gruppendiskussionen in

- „Führerlose" Gruppendiskussionen, das heißt, alle Teilnehmer haben die gleichen Startbedingungen.
- Geführte Gruppendiskussionen: Aus den Bewerbern wird ein Diskussionsleiter bestimmt, der dann moderierend und schlichtend eingreift.
- Diskussion mit verteilten Rollen: Jedem Teilnehmer wird eine Rolle zugewiesen, die in der folgenden Diskussion zu Interessenskonflikten führen wird.

Wie also sollten Sie sich geben? Lassen Sie sich emotional nicht in die Enge treiben (es ist ein Spiel!), bleiben Sie nicht stumm wie ein Fisch, dominieren Sie nicht die Diskussion. Gemessen an der Zahl Ihrer Diskussionsbeiträge sollten Sie sich am Ende des obersten Drittels platzieren, Ihre Beiträge selbst sollten sachlich und engagiert wirken. Wie bei allen solchen Spielen: Es ist eine Kunst, die mal besser, mal weniger gut gelingt.

Die am weitesten verbreitete Übung im Assessment Center ist die sogenannte **Postkorb-Übung**. Ihre Aufgabe besteht in erster Linie darin, in der Rolle als Vorgesetzter oder Geschäftsführer eines Unternehmens eine riesige Anzahl an Dokumenten in befristeter Zeit durchzuarbeiten.

Ein mögliches Szenario (und dieses Szenario hat nichts mit der Wirklichkeit zu tun) könnte wie folgt aussehen: Als Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens sind Sie gerade aus dem Urlaub zurück (im Urlaub hatten Sie natürlich keinerlei Kommunikationsmöglichkeiten), Ihre Mailbox quillt über, es ist 07:30 Uhr und Sie müssen in 30 oder 60 Minuten wieder zu einer ganztägigen Sitzung enteilen (alternativ auf eine wichtige Geschäftsreise, natürlich wieder ohne Handy, Laptop, Mail etc.). In dieser Situation werden Ihnen einige Vorgänge in Form von

- Briefen (Vorladung zu einer Gerichtsverhandlung),
- Mitteilungen (Ihre Frau wurde gerade ins Krankenhaus eingeliefert),
- Faxen (der Betriebsrat erwartet eine Stellungnahme wegen der Gerüchte zu Massenentlassungen) und
- E-Mails (die Bank erwartet Ihre Zahlungsanweisungen umgehend, sonst werden die Kredite gesperrt)

vorgelegt, die Sie unter Zeitdruck analysieren, beurteilen und darüber entscheiden sollen. Wie Sie sehen, eine „ganz alltägliche" Stress-Situation.

Typischerweise werden von Ihnen in dieser Situation Entscheidungen auf den folgenden Gebieten gefordert:

- Belange des Unternehmens allgemein,
- Entscheidungen zur finanziellen und/oder personellen Problemen,
- Angelegenheiten in der Familie und private Sorgen

Da das Ergebnis von Ihnen schriftlich erwartet wird, müssen Sie kurz notieren, wie Sie bei jedem Vorgang entschieden haben: selbst erledigt, delegiert, für später aufgeschoben, entsorgt … Die Zeitspanne für die Postkorb-Übung ist meist so kurz bemessen, dass die Aufgaben gar nicht alle vollständig gelöst werden können.

In einer solchen Übung werden Belastbarkeit, Stressresistenz, Entscheidungsfreude sowie die Planungs- und Organisationskompetenz beurteilt. Ein **planvolles Vorgehen** ist hier der einzig richtige Weg! Lesen oder besser „scannen“ Sie zunächst alle Informationen. Nach folgenden Kriterien sollten Sie entscheiden (oder bildlich gesprochen: Machen Sie vier „Häufchen“):

- Hohe Priorität: **Müssen Sie selbst entscheiden.**
- Mittlere Priorität: **Können Sie delegieren.**
- Niedrige Priorität: **Können Sie warten lassen.**
- Keine Priorität: **Können Sie in den Papierkorb werfen.**

TIPP Personalangelegenheiten sollten Sie fast immer selbst übernehmen.

Schwieriger wird die Übung, wenn Sie an den Computer gesetzt werden und die Aufgaben und Vorgänge per Mail sukzessive hereinkommen. Das ist purer Stress – und soll es auch sein!

Web-Links

- Weiterführende Informationen zu Assessmentcenter-Verfahren, Standards und Hintergründen sowie Übersichtsstudien zur Prognosequalität finden Sie unter www.arbeitskreis-ac.de.
- Aktuelle Informationen finden Sie in englischer Sprache unter www.assessmentcenter.org.
- Beliebt sind auch die Fallstudien der Harvard Business School mit über 7.500 Cases, Abfragemöglichkeiten zu bestimmten Themengebieten etc., zu finden unter www.hbsp.harvard.edu/products/cases.

Am Ende des AC-Verfahrens steht das **Feedback-Gespräch**. Im Idealfall werden die Ergebnisse in Einzelgesprächen mitgeteilt. Auch wenn Sie die Stelle nicht bekommen: Fragen Sie nach den Gründen, ermitteln Sie Ihre Schwächen (aus Sicht der Beobachter), um sich gezielt auf das nächste AC vorzubereiten. Nach dem (verlorenen) AC ist vor dem (bestandenen) AC!

3.6 Bewerben im Ausland

Immer mehr deutsche Akademiker entscheiden sich dafür, eine gewisse Zeit im Ausland zu arbeiten. Sei es, um spezifische Berufserfahrungen zu sammeln, leichter einen Job zu finden oder um gewisse finanzielle Anreize auszuschöpfen.

Als **Vorteile** sind ferner der Erwerb sprachlicher Qualifikationen, die Erweiterung des persönlichen Horizonts und eine Steigerung der Selbstständigkeit und des Selbstbewusstseins zu nennen, was auch die Karrierechancen zurück im Heimatland steigen lässt.

Als **Nachteile** kommen eventuelle Orientierungsprobleme, Sprachschwierigkeiten, fehlende soziale Kontakte oder Vorurteile im Gastland in Betracht. Und egal ob für

- ein Praktikum,
- eine befristete Tätigkeit oder
- eine dauerhafte Anstellung,

Sie werden eine erhebliche **Eigeninitiative** entwickeln müssen, um den zusätzlichen organisatorischen Aufwand (Arbeitserlaubnis, Unterkunft etc.) zu bewältigen.

Für viele Aspekte der Bewerbung und des Vorstellungsgesprächs gelten die allgemeinen Informationen aus diesem Kapitel, aber Sie sollten auch gewisse kulturelle Unterschiede und spezifische geschäftliche Gepflogenheiten beachten.

3.6.1 Stellensuche

Stellenvermittlung

Sowohl private als auch staatliche Stellenvermittlungen (in Deutschland die Bundesagentur für Arbeit) können eine aussichtsreiche Anlaufstelle für eine Tätigkeit im Ausland sein. Dies gilt sowohl für Bewerbungen bei internationalen Behörden als auch bei privaten Arbeitgebern.

Private Arbeitsvermittler bezeichnen sich mitunter auch als Personalberater oder Unternehmensberater.



ACHTUNG Eine Regel, die weltweit gilt: Entstehende Kosten werden üblicherweise vom suchenden Betrieb getragen, lassen Sie sich also nicht mit schwarzen Schafen ein.

Die Adressen von staatlichen Vermittlern in Ihrem Zielland erfahren Sie über die deutschen Arbeitsagenturen (www.arbeitsagentur.de). Suchen Sie auch im Internet, etwa über die Gelben Seiten (yellow pages) des jeweiligen Landes.

Eine Reihe von Organisationen hat sich auf die Vermittlung von **Auslands-Praktika** spezialisiert:

Web-Links

- Arbeitsagentur: Zentrale Auslands- und Fachvermittlung (ZAV): www.ba-auslandsvermittlung.de, unter dem Punkt „Praktikanten und Jobsucher“
- DAAD: Deutscher Akademischer Austauschdienst: www.daad.de.
- GIZ: Deutsche Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit GmbH: www.giz.de
- AIESEC: Internationale Studentenvereinigung zur Vermittlung von Auslandspraktika für Wirtschaftswissenschaftler: www.aiesec.de.
- IAESTE: Internationale Studentenvereinigung für die Vermittlung von Auslandspraktika für Techniker und Naturwissenschaftler: www.iaeste.de.
- EU: Auch die verschiedenen Organe der EU bieten Praktika an: www.europa.eu.

Stellenangebote

Der klassische Weg ist auch bei der Suche nach einem Job im Ausland durchaus eine ernstzunehmende Möglichkeit, allerdings eher bei gehobenen Positionen.

Zeitungen: Stellenangebote im Ausland finden Sie auch in überregionalen deutschen Zeitungen (zum Beispiel *Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine, Die Zeit*). Vorteilhaft ist hier, dass direkt nach einem deutschen Bewerber gesucht wird. Aber auch in den Zeitungen des jeweiligen Ziellandes können Sie fündig werden. Große ausländische Zeitungen erhalten Sie in Deutschland im Bahnhofsbuchhandel, in größeren Zeitschriftenhandlungen oder auch an Flughäfen (Alternative: das Internet). Hier einige Beispiele:

- Deutsche Zeitungen: *Süddeutsche Zeitung, FAZ, Welt, Die Zeit*
- Internationale Zeitungen: *Financial Times, International Herald Tribune, The Economist*
- Großbritannien: *Financial Times, Guardian, Sunday Times, Sunday Telegraph, Daily Express*
- Frankreich: *Le Figaro, Le Monde, Libération, France Soir*
- Spanien: *El País*
- Italien: *Corriere della Sera*

Fachzeitschriften: Wie auch in Deutschland werden viele international interessante Stellenangebote nur in Fachzeitschriften veröffentlicht. Fragen Sie bei Zeitschriftenhändlern und in Bibliotheken nach den entsprechenden Publikationen Ihres jeweiligen Ziellandes. Stellen bei Behörden werden oft in Amtsblättern ausgeschrieben, wie etwa im Amtsblatt der Europäischen Union.

Wenn Sie alle für Sie infrage kommenden Fachzeitschriften kaufen oder abonnieren wollen, kann das ziemlich teuer werden. Aber auch in vielen Bibliotheken können Sie die entsprechenden Fachzeitschriften finden, von Stadtbibliotheken über Uni-Bibliotheken bis zu Handbibliotheken von Verbänden.

Internet: Einer der besten Wege für die Recherche internationaler Stellenangebote ist das Internet. Informationen dazu finden Sie im Kapitel „Internet-Bewerbung“ auf Seite 220 ff.

Eigeninitiativ bewerben

In manchen Ländern oder Bereichen werden freie Stellen kaum durch Inserate in Zeitungen oder Zeitschriften publik gemacht, die Stellenbesetzung findet eher auf anderen Wegen statt. Dann kann es ein Erfolg versprechender Weg sein, auf eigene Initiative Betriebe anzusprechen, die gar kein Stellenangebot veröffentlicht haben.

So sind zum Beispiel in Spanien und Italien – aber auch in den USA oder Großbritannien – freie Bewerbungen aufgrund persönlicher Kontakte, ob durch Freunde und Bekannte oder durch Messen, Kongresse oder Ähnliches, durchaus üblich. Und viele Stellen und Praktika werden auch über freie Bewerbungen besetzt.

Denken Sie bei Ihrer Suche nach potenziellen Arbeitgebern an folgende Möglichkeiten:

- Persönliche Kontakte
- Messen, Tagungen, spezielle Kontaktmessen für Hochschulabsolventen (*career fairs*, *job fairs*) etc.
- Kammern, Verbände, Behörden
- Medien
- Nachschlagewerke

Zum Ermitteln **Erfolg versprechender Adressen** und eventuell Ansprechpartner kommen auch Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Innungen und Berufsverbände sowohl in Deutschland als auch im Zielland in Betracht, eventuell auch die Botschaft Ihres Ziellandes.



ACHTUNG Lassen Sie sich nicht entmutigen, sollte man Ihrem Anliegen mit einem gewissen Desinteresse (die liebe Bürokratie!) begegnen. Fragen Sie gezielt und falls notwendig wiederholt nach.

Die folgenden Adressen könnten Ihnen weiterhelfen:

- **Deutsche Kammern in Deutschland**: Die nächstgelegene IHK finden Sie über das Telefonbuch. Dort erhalten Sie Adressen von Auslandskammern und von heimischen Unternehmen, die in Ihrem Zielland aktiv sind. Eventuell werden geringe Gebühren fällig.
- **Deutsche Kammern im Ausland**: Die Adressen finden Sie über Internet-Suchmaschinen oder deutsche IHKs.
- **Ausländische Kammern in Deutschland**: Umgekehrt sind auch ausländische Kammern in Deutschland vertreten, auch deren Adressen erhalten Sie über das Internet oder die IHK.

- **Ausländische Kammern im Ausland**: Recherchieren Sie auch die Kammern und Verbände in Ihrem Zielland und nehmen Sie Kontakt auf.
- **Ausländische Botschaften in Deutschland**: Hier können Sie Informationen über Unternehmen mit Kontakten nach Deutschland erhalten. Die Adressen der Botschaften erhalten Sie über Internet-Suchmaschinen oder auch über das Auswärtige Amt (www.auswaertiges-amt.de).
- **Deutsche Botschaften im Ausland**: Auch sie können Ihnen bei der Suche nach interessanten Adressen weiterhelfen.

3.6.2 Was haben Sie zu bieten?

Bei den fachlichen und beruflichen Fähigkeiten und Ihren persönlichen Stärken können Sie auf Ihre Erkenntnis aus dem Kapitel „Die Potenzialanalyse", Seite 182 ff., zurückgreifen. Hat das ausländische Unternehmen deutsche Kunden oder Lieferanten, stellen Ihre **„deutschen" Sprach-, Markt- und Mentalitätskenntnisse** einen spezifischen Zusatznutzen dar.



ACHTUNG Einem ausländischen Unternehmen wird durch Ihre Einstellung einem Inländer gegenüber immer ein gewisser Mehraufwand entstehen (Formalitäten etc.). Diesen Nachteil müssen Sie durch einen **Zusatznutzen** ausgleichen. Überlegen Sie also, mit welchen Qualifikationen Sie für sich werben können.

3.6.3 Das Bewerbungsanschreiben

Bei englischsprachigen Geschäftsbriefen sind vor allem Unterschiede bezüglich Adressfeld, Datum und Betreff zu beachten.

Ein Beispiel für die **Adressierung und Anrede** sieht folgendermaßen aus:

Mrs A. Parker
Personnel Manager
ABC Group Ltd.
123 Main Street
London
AB1 2CD
England

Dear Mrs Parker,

Das **Datum** steht in Briefen rechts oder links oben. Im Englischen wird der Absendeort üblicherweise nicht davor gesetzt. Schreiben Sie das Datum in englischsprachigen Briefen nicht in Ziffern, das könnte zu Missverständnissen führen.

Beispiel: „09.08.11". Als Deutscher lesen Sie „9. August 2011", ein Engländer vielleicht auch, für einen Amerikaner bedeutet es jedoch: „8. September 2011". Sie sind immer auf der sicheren Seite, wenn Sie den Monatsnamen ausschreiben und die Jahreszahl vierstellig angeben.

20. August 2011

Schreiben Sie in englischen Geschäftsbriefen die **Betreffzeile** nicht über die Anrede, sondern zwischen die Anrede und den Text. Eine in englischsprachigen Stellenangeboten genannte *reference number* sollten Sie im Betreff angeben.

Dear Mrs Parker,

Marketing Manager
123/45/AB

I am writing in reply to ...

3.6.4 Lebenslauf

Der äußere Aufbau

Wie schon beim deutschen Lebenslauf empfohlen, beginnen Sie beim internationalen Lebenslauf mit Ihrer aktuellsten beruflichen Position, denn Ihre heutigen Kenntnisse sind für Ihre Gesprächspartner in aller Regel die wichtigsten. Anschließend listen Sie Ihren Werdegang Schritt für Schritt auf, soweit er für das ausländische Unternehmen noch von Interesse sein könnte.

Die Überschrift lautet üblicherweise *Curriculum Vitae* oder abgekürzt *CV*. *Resume* oder *Résumé* ist vor allem im amerikanischen und australischen Sprachraum üblich.

Häufig verwendete **Schlagwörter** sind zum Beispiel:

Persönliche Daten	*Personal details* oder *Personal information*
Name	*Name*
Vorname	*First name*
Anschrift	*Address*
Berufserfahrung	*Work experience*
Ausbildung	*Education and training*
Studium	*University*
Berufsausbildung	*Apprenticeship* bzw. *Training program*
Schule	*School*
Besondere Kenntnisse und Fähigkeiten	*Special skills and competences*
Sprachkenntnisse	*Languages*
Freizeitaktivitäten	*Leisure interests* oder *Leisure activities*
Referenzen	*References*

Bei einer Auslandsbewerbung werden Sie an vielen Stellen neben der Nennung eines Stichworts auch die Inhalte erläutern müssen. Versuchen Sie zu beschreiben, was etwa unter einer bestimmten Berufsausbildung zu verstehen ist. Was wurde Ihnen inhaltlich vermittelt? Informieren Sie sich über das Ausbildungssystem Ihres Ziellandes und versuchen Sie, die ungefähren Entsprechungen anzugeben.



ACHTUNG Ein schriftlicher Lebenslauf endet im Deutschen mit Ort, Datum und Unterschrift. Im englischen Sprachraum und auch in weiten Teilen Europas ist das nicht üblich.

Persönliche Angaben

Auch bei den persönlichen Daten, die im Lebenslauf abgegeben werden, gibt es teils Unterschiede zu den deutschen Gepflogenheiten. Die folgende Auflistung zeigt, was hineingehört und was nicht:

- **Name/Vorname** (*Name/First name*)
- **Anschrift** (*Address*): Wohnadresse und Angabe des Herkunftslandes.
- **Telefon/Handy/Telefax** (*Phone/Mobile/Fax*): Denken Sie an eine internationale Angabe der Telefonnummern. Die internationale Kennzahl für Deutschland ist die „49“. Laut internationaler Vereinbarung sollten Sie ein „+“ davor setzen. Die erste Null der deutschen Ortsvorwahl entfällt. Die international übliche Schreibweise der Telefonnummer „(0123) 45 67 89“ sieht also folgendermaßen aus: „+49 / 123 / 45 67 89“.
- **E-Mail** (*E-mail*)
- **Staatsangehörigkeit** (*Nationality*)

- **Geburtsdatum/Alter/Geburtsort** (*Date of birth/Age/Place of birth*): Während in einem deutschen Lebenslauf Geburtsdatum und Geburtsort zu den Standardangaben gehören, wird in den meisten anderen Ländern der Geburtsort als entbehrlich betrachtet. In den USA sollten Sie auch auf die Angabe Ihres Alters verzichten, da die Einbeziehung des Alters dort als Benachteiligung einzelner Bewerber ausgelegt werden könnte. Gleiches gilt für die nachfolgenden Punkte.
- **Familienstand/Partner/Kinder** (*Marital status/Partner/Children*): Auf Angaben zu Familienstand, Partnerschaft und Kindern sollten Sie ebenfalls verzichten.
- **Religion** (*Religion*): Ihre Konfession ist Ihre Privatangelegenheit, es sei denn, Sie bewerben sich bei einem kirchlichen Arbeitgeber.
- **Behinderung/Krankheit/Vorstrafen/Schulden** (*Disability/Disease/Police Record/Debts*): Machen Sie keine Angaben, die zu Ihrem Nachteil ausgelegt werden könnten, es sei denn, bestimmte Umstände könnten Einfluss auf Ihre spätere Tätigkeit haben.

> **TIPP** Die EU-Kommission strebt auf dem Gebiet der Lebensläufe eine Vereinheitlichung in der Europäischen Union an. Unter http://europass.cedefop.europa.eu finden Sie Beispiele in verschiedenen Sprachen und ein Formular, mit dem Sie Ihren eigenen Lebenslauf erstellen können.

Bewerbungsfoto

In Deutschland gehört bis jetzt noch zu einer vollständigen Bewerbung ein Porträtfoto (siehe „Schriftliche Bewerbung“, Seite 203 ff., 210 f.). In vielen anderen Ländern, insbesondere im gesamten englisch-amerikanische Sprachraum, aber auch in den meisten Ländern Europas, sind Fotos nicht üblich. Der Grund: Man hält es für ungerecht, neben den fachlichen Qualifikationen und persönlichen Eigenschaften auch das Aussehen des Bewerbers zu „bewerten“. Insbesondere in den USA führt die Betonung der **political correctness** dazu, dass ein Bewerbungsfoto sogar den direkten Ausschluss der Bewerbung bedeuten könnte.

Besondere Qualifikationen und Sprachkenntnisse

Geben Sie in Ihrer Bewerbung an, wie gut Sie die Landessprache beherrschen. Aber mogeln Sie nicht, irreführende Angaben würden spätestens beim ersten persönlichen Gespräch ans Tageslicht kommen.

Den Stand Ihrer Sprachkenntnisse könnten Sie mit den folgenden drei Stufen angeben, wobei Sie zusätzlich noch pro Sprache nach „Lesen“ (*Reading*), „Schreiben“ (*Writing*) und „Sprechen“ (*Verbal Skills*) unterscheiden können:

> „Ausgezeichnet“ (*excellent*): Sie beherrschen die Sprache aktiv wie passiv in Wort und Schrift.
> „Gut“ (*good*): Sie können sich im Alltag verständigen.
> „Grundkenntnisse“ (*basic*): Sie kommen mit einfachen Situationen zurecht.

MUSTER LEBENSLAUF

CURRICULUM VITAE

Maxine Musterfrau
Musterstraße 23 / 12345 Musterstadt / Germany
+49 123 45 67 89
m.musterfrau@freesurf.de
Date of birth: 14 July 1983
Nationality: German

EDUCATION AND TRAINING

Graduation as „Diplom-Informatikerin“ Oct. 2010 – present
University of Musterstadt
Grade 2.3 = („good“)

Main subjects of study:
Security in Distributed Systems, Information Integrity, Trusted Systems

Diploma thesis:
IT-Security Issues in Power Line Data Transmission

IT-Systemkauffrau Aug. 2002 – July 2004
Officially recognised qualification after 2 year practical training program

Abitur 2002
(A-levels in English and Mathematics)
Grade 1.2 (= „ very good“)

WORK EXPERIENCE

Sales Assistant (vacation – 8 weeks) 2006
(Hellenberg Department Store – Musterstadt)
Skills Developed/Responsibilities:

- customer relations and extensive sales experience
- cash register transactions
- conducted stock-take and ordering

Waitress (casual – 5 hours/week)
Quickstep Restaurant – Musterstadt 2005 – 2007
Skills Developed/Responsibilities:

- attending to clients and dealing with any customer complaints
- following instructions from the kitchen staff and manager

SPECIAL SKILLS

Languages	German:	native speaker	French: good
	English:	excellent	Spanish: basics

IT Skills	MS Office:	competent using
	Programming:	Java, C, (Visual) Basic, PHP, SQL, Lua, HTML, XHTML

Stufen Sie Ihre Kenntnisse realistisch ein, denn Sie werden sie vielleicht eher unter Beweis stellen müssen, als Ihnen lieb ist. Wenn Sie selbst schon wissen, dass hier noch Handlungsbedarf besteht, führen Sie auch an, was Sie unternehmen werden, um Ihre Sprachkenntnisse zu verbessern. So könnten Sie zum Beispiel während der Bewerbungsphase Intensivkurse oder Selbstlernkurse besuchen. Informationen dazu erhalten Sie im Buchhandel oder in Stadt- oder Uni-Bibliotheken.

Special Skills and Competences

IT Skills:	Windows, Word, Excel
Languages:	German: native speaker
	English: fluent, written and spoken
	French: working knowledge

Europass Curriculum Vitae

Die EU-Kommission unternimmt seit einigen Jahren Bestrebungen, die Lebensläufe für Bewerbungen innerhalb der Europäischen Union zu vereinheitlichen. Wenn Sie sich beruflich in einem Mitgliedstaat der EU engagieren wollen, bietet Ihnen der Europass die Möglichkeit, die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und Qualifikationen in international klar definierten Kategorien auszuweisen und zu präsentieren.

Wesentliches Kennzeichen eines Europass-Lebenslaufs ist die Einstufung des erworbenen Hochschulabschlusses gemäß der International Standard Classification of Education (ISCED97), einem von der UNESCO entwickelten Referenzrahmen oder Kodierungssystem, das die Bildungsstufen der unterschiedlich strukturierten nationalen Bildungssysteme international vergleichbar macht. Hiernach entspricht der Abschluss an einer Universität der Stufe ISCED 5A und an einer Fachhochschule dem Level ISCED 5B.

Auch die Einstufung der Sprachkenntnisse erfolgt anhand von Kompetenzstufen des gemeinsamen europäischen Referenzrahmens. Kenntnisse in den Bereichen Hören, Lesen, an Gesprächen teilnehmen, zusammenhängendes Sprechen und Schreiben werden in den Stufen A, B und C angegeben.

Für die Erstellung eines Europass-Lebenslaufs bietet die Europäische Union unter http://europass.cedefop.europa.eu ein userfreundliches Online-Tool mit komfortablen Eingabemöglichkeiten an. Dank unterschiedlicher Ausgabeoptionen für gängige Dateiformate können Sie das erstellte Word-Dokument später nach Bedarf anpassen. Ein Ausgabe-Muster finden Sie auf der folgenden Seite.

TIPP Konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Inhalte und stellen Sie Ihre Qualifikationen prägnant, verständlich und übersichtlich dar.

Muster Europass-Lebenslauf



Europass Curriculum Vitae

Personal information

Surname / First name: **Musterfrau, Maxine**
Address: Musterstraße 23, 12435 Musterstadt (Germany)
Telephone: (00 49) 12 34 / 56 78 90
E-Mail: m.musterfrau@freesurf.de
Nationality: German
Date of birth: 14. August 1983
Gender: Female

Desired employment / Occupational field

Position in the field of Project Management Public Transport

Work experience

Date: July 2008 – June 2010
Occupation or position held: Team Member Project "Mobility Management in the City", ABCDE Consulting, Musterstadt
Main activities and responsibilities:
- Development of conceptions for public transport management in Musterstadt
- Preparation of presentations

Name and address of employer: Musterfirma, Musterstadt, Germany

Education and training

Date: September 2003 – April 2008
Title of qualification awarded: Diplom-Ingenieurin Bauingenieurwesen (Master of Science: Civil Engineering)
Principal subjects / occupational skills covered: Public transport planning, logistics
Diploma thesis: "Transport Management in a transboundary context", grade 2.0 (good)
Name and type of organisation providing education and training: Muster-University, Musterstadt, Germany
Level in national or international classification: ISCED 5A

Date: August 1994 – June 2003
Title of qualification awarded: Allgemeine Hochschulreife/Abitur (diploma from german secondary school qualifying for university admission), grade 1.2 (very good)
Name and type of organisation providing education and training: Musterschule, Musterstadt, Germany
Level in national or international classification: ISCED 3A

Personal skills and competences

Mother tongue: **German**
Other languages

Self-assessment	Understanding				Speaking				Writing	
European level (*)	Listening		Reading		Spoken interaction		Spoken production			
English	B2	Independent user	C1	Proficient user	B1	Independent user	B2	Independent user	C1	Proficient user
Französisch	A1	Basic User	B1	Independent user	A1	Basic User	A2	Basic User	A2	Basic User

(*) Common European Framework of Reference (CEF) level

Social skills and competences: Good communication skills, own initiative, team spirit
Organisational skills and competences: Sense of organisation, good experience in project management gained by seminars
Computer skills and competences: Good command of MS Office tools, basic knowledge of graphic design applications
Driving licence: Category B

Quelle: European Communities, http://europass.cedefop.europa.eu

Passen Sie die Inhalte Ihres Profils an die Anforderungen des Stellenangebots an, aber bleiben Sie – insbesondere bei der Selbsteinschätzung Ihrer Sprachkenntnisse – unbedingt realistisch, da Bewerbungsgespräche immer häufiger auch in englischer bzw. in der vom Arbeitgeber gewünschten Sprache erfolgen.

TIPP Lassen Sie Ihren Lebenslauf nach Fertigstellung von einer kompetenten dritten Person gegenlesen. Bei der Erstellung des CV in einer Fremdsprache ist besondere Sorgfalt hinsichtlich Grammatik, Rechtschreibung und fachspezifischer Formulierungen geboten.

Web-Links

- Vorlagen und Erläuterungen zur Gestaltung Ihres EU-Lebenslaufs sowie zur Selbsteinschätzung Ihrer Sprachkenntnisse finden Sie unter http://europass.cedefop.europa.eu
- Nähere Informationen zur ISCED-Kodierung von Abschlüssen und Bildungsstufen erhalten Sie unter www.uis.unesco.org/TEMPLATE/pdf/isced/ISCED_A.pdf

Personalfragebögen

Bei internationalen Bewerbungen werden Sie häufig aufgefordert werden, einen Personalfragebogen auszufüllen. Im Prinzip handelt es sich dabei um einen tabellarischen Lebenslauf in Formularform.

Versuchen Sie auch hier innerhalb des eng gesteckten Rahmens, dem Unternehmen Ihre **Qualifikationen** bestmöglich zu präsentieren, und schreiben Sie dasselbe, was Sie auch in einen Lebenslauf angeben würden. Meist gibt es ein **freies Feld**, in dem Sie Ihre stärksten Argumente anführen können.

3.6.5 Referenzen und persönliche Kontakte

Bei Auslandsbewerbungen sind **persönliche Kontakte**, egal ob privat oder geschäftlich, eines der wichtigsten Einstellungskriterien. In manchen Ländern, wie zum Beispiel in Spanien und in Italien, sind sie sogar ganz entscheidend.

ACHTUNG Im Gegensatz zu den in Deutschland üblichen Gepflogenheiten wird man auch oft ganz offiziell **Referenzen** von Ihnen verlangen, also eine Angabe von Personen, die bereit sind, über Sie Auskunft zu geben (etwa ehemalige Vorgesetzte, Kollegen, Geschäftspartner, Professoren). Und auch **Rückfragen bei der bisherigen Stelle** sind etwa im ganzen englischsprachigen Raum der Normalfall. Üblich sind solche Rückfragen allerdings erst, wenn sich beide Seiten schon weitgehend einig geworden sind, also normalerweise frühestens nach dem Vorstellungsgespräch.

Überlegen Sie also, kennen Sie Personen in Deutschland mit Kontakten im Zielland, die ein gutes Wort für Sie einlegen könnten? Wenn Der- oder Diejenige sich schon vor Ihrer Bewerbung mit dem betreffenden Unternehmen in Verbindung setzen würde, wäre das natürlich die beste Lösung.

Ansonsten könnten Sie

- ein entsprechendes Empfehlungsschreiben Ihrer Bewerbung beifügen. In den USA gehören *Letters of Recommendation* sogar zu einer vollständigen Bewerbung.
- Ihre „Referenzen" am Ende Ihres Lebenslaufs aufführen oder sie – aus Platzgründen – auch gesondert beilegen. Geben Sie immer eine Telefonnummer für die Kontaktaufnahme an, und informieren Sie die betreffende Person, dass Sie sie anführen wollen (beziehungsweise fragen Sie nach, ob Der- oder Diejenige damit einverstanden ist).

References

Mr Michael Mustermann
Office Manager
Hellenberg Department Store
Musterstraße 25
12345 Musterstadt
Tel: 2 34 56

Dr Claudia Musterfrau
Senior Lecturer
University of Musterstadt
Postfach 12 34
12345 Musterstadt
Tel: 2 34 56

3.6.6 Ihre Unterlagen

In allen englischsprachigen Ländern und auch in Frankreich, Spanien und Italien ist es üblich, dass Sie Ihrem Bewerbungsschreiben – sofern Ihnen nichts anderes mitgeteilt wurde – zunächst nur Ihren Lebenslauf beilegen. Die eigentlichen Unterlagen (Zeugnisse etc.) bringen Sie dann im Original zum Vorstellungsgespräch mit, mit einem Satz Kopien für das Unternehmen. Arbeitszeugnisse wie in Deutschland sind in vielen Ländern unbekannt. Dort wird eher auf Rückfragen am ehemaligen Arbeitsplatz gesetzt. Wenn Sie über ein gutes Arbeitszeugnis verfügen, kann es natürlich nicht schaden, es vorzulegen.

Arbeitserlaubnis

Am leichtesten gestaltet sich die Erteilung einer Arbeitserlaubnis immer dann, wenn Sie über eine im Land gesuchte Qualifikation verfügen. Oft wird Sie dann der suchende Betrieb im Umgang mit den Behörden unterstützen. Ansonsten ist es für Ihre Bewerbung immer von Vorteil, wenn Sie angeben können, dass Sie die Erteilung der erforderlichen Arbeitserlaubnis schon in Angriff genommen haben. Erkundigen Sie sich schon vorab, welche Bestimmungen in Ihrem Zielland gelten, am besten über die Botschaft oder diplomatische Vertretung Ihres Wunschlandes, die Adressen finden Sie im Internet unter www.auswaertiges-amt.de.

Ausbildungsabschlüsse

Grundsätzlich sollten Sie bedenken, dass Sie Ihre fachlichen Abschlüsse in einem Bildungssystem erworben haben, das Ihren Gesprächspartnern prinzipiell erst einmal unbekannt ist, und Sie sich eventuell um eine offizielle Anerkennung Ihrer Zeugnisse und Zertifikate kümmern müssen.

Bei **privaten Unternehmen** wird diese Frage oft recht pragmatisch gehandhabt: Wenn Sie dem Betrieb vermitteln konnten, dass Sie für die Stelle geeignet sind, wird die formale Frage der Ausbildungsabschlüsse oft keine Rolle spielen. Bereiten Sie sich jedoch darauf vor, Ihrem Gesprächspartner zu vermitteln, über welche für die jeweilige Stelle relevanten Kenntnisse und Fähigkeiten Sie verfügen und mit welchen Ergebnissen Sie dabei im Vergleich abgeschnitten haben (siehe Abschnitt „Lebenslauf“, Seite 212 ff.).

Anders sieht die Sache bei **staatlichen Stellen** oder internationalen Organisationen aus, hierfür müssen Sie Ihre Abschlüsse eventuell offiziell anerkennen lassen, aufgrund entsprechender rechtlicher Vorschriften, Fairness-Grundsätzen etc.

Erkundigen Sie sich am besten im Vorfeld, welche Anforderungen diesbezüglich in Ihrem Fall und Zielland gelten: Erster Ansprechpartner sind auch hier wieder die Botschaften des jeweiligen Landes. Im Land selber sind dann in der Regel die Arbeits- oder Bildungsministerien zuständig.

Übersetzungen und Erläuterungen

Bei der Übersetzung von **Zeugnissen** haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Ist Deutsch in Ihrem Zielland zumindest eine der Landessprachen, oder wenn Sie zum Beispiel nur ein Praktikum anstreben, können Sie eventuell auf eine Übersetzung verzichten.
- Werden Sie zur Vorlage einer Übersetzung aufgefordert, können Sie die Übersetzung natürlich selbst vornehmen.
- Sind Sie sich aufgrund der Fachsprache in Zeugnissen unsicher, sollten Sie ein Übersetzungsbüro damit beauftragen.
- Wird eine amtlich beglaubigte Übersetzung verlangt, müssen Sie ein Übersetzungsbüro mit einer entsprechenden Zulassung beauftragen.

Angesichts unterschiedlicher Bildungssysteme sollten Sie, anstelle von oder ergänzend zu Übersetzungen, Ihren Gesprächspartnern im Unternehmen einige Erläuterungen zur Aussagekraft der jeweiligen Zeugnisse geben.

Ungefähre Entsprechungen von Noten

Deutsch	Englisch
1	A
2	B
3	C
4	D
5	E (GB) / F (= failed) (USA)
6	N (= not passed) (GB) / F (= failed) (USA)

Auch das deutsche Benotungssystem ist Ihren Lesern wahrscheinlich nicht bekannt. Liefern Sie zur Einordnung am besten eine Aufstellung der gesamten Notenskala mit oder verwenden Sie den Schlüssel des europäischen Referenzrahmens (siehe Seite 278 f.).

3.6.7 Nachhaken

Während in Deutschland oft davor gewarnt wird, nach dem Versand der Bewerbungsunterlagen zu früh nachzuhaken, sollten Sie bei Auslandsbewerbungen solche Bedenken über Bord werfen. Vielerorts wird Ihre **Nachfrage** sogar **erwartet**, als Zeichen, dass Sie engagiert bei der Sache sind, etwa im englisch-amerikanischen Raum.

Setzen Sie sich nach dem Versand Ihrer Bewerbung eine realistische Frist, bis wann eine Reaktion des Unternehmens zu erwarten ist. Haben Sie dann nichts gehört, können Sie problemlos nachfragen, ob alles angekommen ist, denn es könnten ja Probleme auf dem Postweg entstanden sein ... Oder fragen Sie einfach, ob weitere Informationen erforderlich sind.

Bleiben Sie auch im weiteren Bewerbungsprozess höflich, aber hartnäckig. Rufen Sie immer wieder mal an und fragen Sie nach dem Stand der Dinge.

3.6.8 Dankschreiben

In manchen Ländern, besonders den englischsprachigen, ist im Anschluss an ein Vorstellungsgespräch ein kurzes Dankschreiben des Bewerbers per Post oder per E-Mail üblich. Bedanken Sie sich für die angenehme Atmosphäre, den positiven Gesprächsverlauf oder den interessanten Informationsaustausch und unterstreichen Sie, wie sehr die gewonnenen Eindrücke Sie in Ihrem Interesse an der Stelle bestärkt haben. Das Dankschreiben ist natürlich auch geeignet, sich noch einmal positiv in Erinnerung zu bringen.

Muster Dankschreiben

Dear Mr Williams,

thank you once again for the pleasant and informative interview on 9 July. ... The impressions I gained confirmed me in my interest to work for ABC company. I look forward to hearing from you soon.

3.6.9 Länderspezifische Tipps

Aufgrund der vielfältigen Gegebenheiten in den unterschiedlichen Zielländern konnte in diesem Abschnitt nur auf allgemeine Gemeinsamkeiten von Auslandsbewerbungen eingegangen werden. Die folgenden Internet-Adressen sind ein guter Ansatzpunkt für die weitere **länderspezifische Recherche**.

>< www.berufsstart.de

Bietet eine ausgezeichnete Übersicht zur Bewerbung in Frankreich, Finnland, Estland, England, Dänemark, Irland, Lettland, Litauen, Holland, Norwegen, Österreich, Polen, Schweden, Schweiz, Slowakei, Tschechische Republik, Spanien und den USA.

Die Informationen zu den jeweiligen Ländern sind unterteilt in Allgemeines, Der Arbeitsmarkt, Job finden, Anerkennung von Diplomen, Besonderheiten bei der schriftlichen Bewerbung, Vorstellungsgespräch, Steuern und soziale Leistungen.

>< www.europaserviceba.de

Der „Europaservice“ der Bundesagentur für Arbeit bietet unter dem Link „Arbeitnehmer“ und „Arbeiten im Ausland“ umfassende Informationen zu Stellensuche, Bewerbung, Anerkennung von Abschlüssen, Arbeits- und Vertragsrecht und Weiterem, und zwar zu 30 europäischen Ländern von Belgien bis Zypern. Im Widerspruch zum Namen finden Sie unter „Arbeiten weltweit“ zusätzliche Informationen zu Australien, China, Kanada, Neuseeland und USA.

3.7 Nachhaken

Ob nach dem Versand Ihrer Bewerbung oder (in selteneren Fällen) nach einem Vorstellungsgespräch: Wenn Sie nichts mehr von dem Unternehmen hören, müssen Sie abermals aktiv werden und in Erfahrung bringen, ob man an Ihnen interessiert ist oder ob zum Beispiel Ihre Unterlagen überhaupt angekommen, beim richtigen Ansprechpartner gelandet sind etc.

3.7.1 Nach der Bewerbung

Bewerber stellen sich oft die Frage, ab wann man sich nach dem Stand der Dinge erkundigen kann, ohne aufdringlich zu wirken. Dafür gibt es leider keine allgemeingültige Regel, da der Bewerbungsprozess in den jeweiligen Unternehmen ganz unterschiedlich abläuft. Eine Firma braucht natürlich eine gewisse Zeit, um die Bewerbungen zu sichten, vorzusortieren und sich für das weitere Vorgehen zu entscheiden. Wahrscheinlich wird man dort ein- bis eineinhalb Wochen warten, bis der Großteil der Bewerbungen eingetroffen ist, um dann eine Vorauswahl zu treffen.

Mit einer **Absage** können Sie im Normalfall schneller rechnen, da nicht ins Raster passende Bewerbungen gleich aussortiert werden. Wenn Sie Pech haben, können Sie es je-

doch auch mit einem Unternehmen zu tun bekommen, das sich zuerst auf die interessanten Kandidaten konzentriert und den Absagen nur nachrangige Bedeutung einräumt, wie gesagt, es gibt keine festen Regeln.

Ist das Unternehmen grundsätzlich an Ihrer Bewerbung interessiert, werden Sie vorab einen **Zwischenbescheid** erhalten, in dem man den Eingang der Unterlagen bestätigt und eventuell einen Zeitraum nennt, in welchem mit einer weiteren Kontaktaufnahme zu rechnen ist.



ACHTUNG Ob mit oder ohne Zwischenbescheid, nach **drei bis vier Wochen** ist ein Nachhaken durchaus akzeptabel.

Bei **Online-Bewerbungen** gehören Absagen beziehungsweise Zwischenbescheide oft leider nicht zum Standard. Orientieren Sie sich am gleichen Zeitrahmen wie bei der klassischen Bewerbung.

3.7.2 Nach dem Vorstellungsgespräch

Zum Abschluss des Vorstellungsgesprächs hatten Sie sich erkundigt beziehungsweise wurde Ihnen vom Unternehmen mitgeteilt, wie das weitere Vorgehen aussehen wird. Generell können Sie nach circa 14 Tagen nachhaken, falls Sie überhaupt nichts hören. Hat man Ihnen einen Termin genannt, sollten Sie erst zwei bis drei Tage nach Ablauf des Termins die Initiative ergreifen, da sich auf Unternehmensseite immer gewisse Verzögerungen ergeben können.

Nach einer mündlichen Vertragszusage sollten Sie den Vertrag innerhalb der nächsten drei bis vier Tage erhalten, auch die Rücksendung des gegengezeichneten Arbeitsvertrags Ihrerseits sollte nicht viel länger dauern.

3.7.3 Nachhaken per Telefon

Bereiten Sie sich auch auf dieses Telefonat gut vor und greifen Sie nicht spontan zum Hörer. Was genau möchten Sie erfahren? Ob man Ihre Bewerbung erhalten hat? Ob Sie in die engere Auswahl gekommen sind? Wie die Vorgehensweise bei der Besetzung der Stelle aussieht?



ACHTUNG Notieren Sie Ihre Fragen, zusätzlich sollten Sie die Anzeige, Ihre Bewerbungsunterlagen und Schreibzeug bereitliegen haben.

Fragen Sie sich gegebenenfalls zum richtigen Ansprechpartner durch und begrüßen Sie ihn mit seinem Namen. Nennen Sie Ihren Namen und geben Sie an, auf welche Position

und wann Sie sich beworben haben. Diese Angaben sind wichtig, da Sie sicher nicht der einzige Bewerber sind.

Formulieren Sie dann freundlich Ihre Frage. Auch wenn Sie sich vielleicht darüber geärgert haben, dass man Sie warten lässt: **Aggressives Verhalten** oder **Vorwürfe** machen niemals einen guten Eindruck. Nutzen Sie stattdessen die Chance, die Ernsthaftigkeit Ihrer Bewerbung zu unterstreichen und Ihr Interesse an einer Zusammenarbeit zu demonstrieren. Wenn Sie es geschickt anstellen, können Sie durch einen freundlichen Nachhak-Anruf durchaus Punkte sammeln.

Wenn man Ihnen im Moment keine weiteren Informationen zum Stand der Dinge geben kann, dann fragen Sie nach, wann Sie sich wieder melden können beziehungsweise wann mit einem Zwischenbescheid zu rechnen ist.

Wie schon beim telefonischen Einholen von Informationen kann es Ihnen passieren, dass Ihr Gesprächspartner die Gelegenheit zu einem kurzen Interview nutzt. Deshalb sollten Sie Ihre Bewerbungsunterlagen zur Hand haben, um auf **spontane Nachfragen** souverän antworten zu können. Bedanken Sie sich zum Abschluss in jedem Fall für das Gespräch.

Sonderfall: Wenn eine andere Firma Ihnen ein Angebot unterbreitet hat und auf Ihre Zu- oder Absage wartet, Sie aber an dieser Stelle viel mehr Interesse haben, dann sprechen Sie das Problem an. Sind Sie ein aussichtsreicher Kandidat, wird man versuchen, eine Lösung zu finden.

Wie Sie auf eventuelles **wochenlanges Vertrösten** oder Ausbleiben von Rückrufen reagieren möchten, müssen Sie selbst entscheiden. Vorfälle dieser Art könnten jedoch durchaus einen Hinweis auf den im Unternehmen gepflegten Umgangsstil geben.

3.7.4 Nachhaken per Brief

Eine schriftliche Nachfrage ist sehr unpersönlich und generell weniger zu empfehlen, es sei denn, Ihr Ansprechpartner ist telefonisch grundsätzlich nur sehr schwer zu erreichen.

Geben Sie in einem solchen Fall als Betreff Ihre Bewerbung mit Datum an und formulieren Sie ein freundliche Frage nach dem aktuellen Stand Ihrer Bewerbung. Enden Sie mit den üblichen freundlichen Grüßen und Ihrer Unterschrift.

MUSTERBRIEF

Max Mustermann
Musterstraße 84
12345 Musterstadt
Tel. 0 57 43 / 6 66 66

Muster-AG
Frau Maxine Musterfrau
Musterstraße 12
54321 Musterdorf

Ihre Anzeige in der xy-Zeitung vom 16. Juli 2011, Kennziffer 123

Sehr geehrte Frau Musterfrau,

am ... habe ich mich bei Ihnen als ... beworben. Ich glaube, für Sie der richtige Mitarbeiter zu sein, da ich alle Anforderungen der Stelle erfülle.

Meine besonderen Fähigkeiten und Stärken für die angestrebte Tätigkeit sind:
...
...
...

Gerne stehe ich Ihnen in einem Vorstellungsgespräch für weitere Informationen zur Verfügung. Wenn Sie sich schon für einen Bewerber entschieden haben sollten, senden Sie mir bitte meine Bewerbungsunterlagen zurück. Danke.

Mit freundlichen Grüßen
(Unterschrift)

3.8 Nach der Zu- oder Absage

3.8.1 Wie Sie mit einer Absage umgehen

Die Nachbereitung Ihres Vorstellungsgesprächs ist auch sinnvoll, wenn Sie den Job nicht bekommen haben. Denn Sie sollten **analysieren**, warum es nicht geklappt hat. So können Sie in Zukunft Fehler vermeiden.

Versuchen Sie, das Gespräch anhand der folgenden Fragestellungen noch einmal in Ruhe nachzuvollziehen:

- Was verlief während des Gesprächs nicht gut?
- Wo lagen die zentralen Punkte?
- Welche Fragen konnte ich nicht zufriedenstellend beantworten?
- Was würde ich das nächste Mal anders machen?
- War ich ausreichend vorbereitet?

Auch wenn Absagen in der Regel schriftlich und ohne Angabe von Gründen erfolgen, kann es sich dennoch lohnen, den Gesprächspartner anzurufen und nach den **Gründen** zu fragen. Versichern Sie dabei Ihrem Gesprächspartner, dass es Ihnen nicht darum geht, die Entscheidung doch noch zu Ihren Gunsten zu beeinflussen (was ohnehin illusorisch wäre), sondern nur um **Anhaltspunkte für Ihr weiteres Vorgehen** bei der Stellensuche zu erhalten. Diese Informationen helfen Ihnen beim nächsten Gespräch weiter. Allerdings muss sich im Rahmen des neu verabschiedeten „Antidiskriminierungsgesetzes“ erst noch zeigen, ob sich in der Praxis aufgrund des Rechtsrisikos Unternehmensvertreter noch zu spezifischen Aussagen bereit erklären.

3.8.2 Wie Sie eine Stelle absagen

Wenn Sie eine Zusage erhalten haben, die Stelle aber nicht antreten möchten, sollten Sie schnell reagieren und die Absage freundlich und fair gestalten und begründen. Denn wie heißt es so schön: Man trifft sich immer zweimal im Leben. Wenn Sie mit dieser Firma in Ihrem weiteren Berufsleben noch zu tun haben könnten (was ja innerhalb einer Branche etwa nicht ungewöhnlich ist), wollen Sie auch im Fall einer Absage Ihrerseits einen guten Eindruck hinterlassen.

Rufen Sie Ihren Gesprächspartner an und teilen Sie Ihre Entscheidung persönlich mit. Eine angebrachte Formulierung könnte zum Beispiel lauten: „Ich wollte Sie so schnell wie möglich informieren, damit Sie Ihr weiteres Vorgehen planen können. Ich habe mich anders entschieden, weil .... Ich wollte mich aber dennoch noch einmal für die freundliche Atmosphäre bei unserem Gespräch bedanken.“

Eine persönliche Kontaktaufnahme ist in einem solchen Fall einer E-Mail oder einem Brief aus Zeit- und Höflichkeitsgründen immer vorzuziehen.

3.8.3 Einladung zu einem zweiten Gespräch/Zusage

Wenn Sie zu einem zweiten Gespräch eingeladen wurden oder Ihnen sogar ein Vertrag angeboten wurde, müssen Sie sich **weiter vorbereiten** oder gewisse **Entscheidungen treffen**.

Wenn Ihnen die Stelle direkt angeboten wurde, können Sie durchaus um eine kurze Bedenkzeit bitten. Bedanken Sie sich und sagen Sie freundlich, dass Sie sich alles gerne durch den Kopf gehen lassen möchten. Fragen Sie, bis wann das Unternehmen Ihre Entscheidung braucht. Es versteht sich von selbst, dass ein zu langes Zögern unangebracht ist.

Zur Vorbereitung auf ein zweites Gespräch oder einen Vertragsabschluss sollten Sie sich fragen:



CHECKLISTE

- Welche Punkte sind noch offen?
- Auf welche Aspekte sollte ich mich für das nächste Gespräch besonders vorbereiten?
- Welche Anforderungen an mich haben sich abgezeichnet?
- Wie war mein Eindruck vom Betriebsklima?
- Kann ich in dieser Position meine Interessen verwirklichen?
- Ist das Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber?
- Wie sind die Marktposition und das Image des Unternehmens?
- Welchen Eindruck haben meine Gesprächspartner bei mir hinterlassen?
- Was hat mir nicht gefallen?
- Entspricht die Stelle meinen Erwartungen?

Beantworten Sie sich diese Fragen und gleichen Sie Ihr persönliches Erwartungsprofil an einen neuen Job mit den Informationen, über die Sie jetzt verfügen, ab.

3.9 Die Gehaltsverhandlung

Vielleicht wurden Sie schon in der Stellenanzeige aufgefordert, Ihre **Gehaltsvorstellungen** zu nennen. Gerade für Berufsanfänger eine heikle Angelegenheit. Sie hatten nun drei Möglichkeiten, im Anschreiben darauf zu reagieren:

- Sie ignorierten die Aufforderung und riskierten es, aussortiert zu werden.
- Sie nannten einen Betrag.
- Sie formulierten in etwa folgendermaßen: „Auf meine Gehaltsvorstellungen würde ich gerne in einem persönlichen Gespräch, in dem ich mehr zur Position und deren Umfeld erfahren habe, näher eingehen.“

Wenn Sie sich für die dritte Variante entschieden haben, müssen Sie im Vorstellungsgespräch natürlich darauf vorbereitet sein, auf die Frage nach den Gehaltsvorstellungen zu antworten. Manchem Studienabsolventen fällt es jedoch schwer, den **eigenen Marktwert** realistisch einzuschätzen. Es besteht immer das Dilemma zwischen einer zu hohen Forderung – und damit einer Ablehnung – und der Angst, sich unter Wert verkauft zu haben. Gerade Berufsanfänger sind häufig auch glücklich, überhaupt eine **gute Einstiegsposition** gefunden zu haben, und sind deshalb mit fast jedem Angebot zufrieden.

Für eine erfolgreiche Gehaltsverhandlung ist es also unabdingbar, dass Sie sich ausreichend Zeit für die **gründliche Vorbereitung** nehmen.

> **TIPP** Keine Angst vor der Gehaltsverhandlung: Wenn Sie sich als geschickter Verhandler präsentieren, wird man daraus auch auf Ihre Qualitäten im Job schließen.

3.9.1 Gehaltsverhandlungen vorbereiten

Wer zu hoch pokert, wird leicht in seine Schranken verwiesen. Daher sollten Sie vorher eingehend **recherchieren**, welche Gehälter in der entsprechenden Branche in vergleichbaren Positionen und Unternehmen gezahlt werden. Informationen dazu finden Sie bei folgenden Quellen:

- Internet (zum Beispiel www.gehalt.de)
- Verwandte, Freunde oder Bekannte
- Statistisches Bundesamt
- Berufsverbände und Gewerkschaften bzw. Tarifverträge
- Fachliteratur und Wirtschaftsmagazine (*Capital*, *Manager Magazin*, *Wirtschaftswoche* etc.)
- Personalberatungen

Zu beachten ist außerdem:

- Wie groß ist das Unternehmen (Konzern, Mittelständler)?
- Wird in dem Unternehmen bei Berufseinsteigern überhaupt über das Einstiegsgehalt verhandelt oder gibt es starre Einstiegstarife?
- Hat eventuell der Standort des Unternehmens einen Einfluss auf das gezahlte Gehalt (zum Beispiel Großstadt contra Provinz)?
- Wie sind die Gehaltsentwicklungen in der Branche?

Nachdem Sie jetzt eine grobe Vorstellung von dem zu erwartenden Gehalt haben, überlegen Sie, wie dies zu Ihren persönlichen Vorstellungen passt. Was geht vom Bruttogehalt ab, was verbleibt netto? Wie viel bräuchten Sie, um gut über die Runden zu kommen? Verhandeln Sie niemals über das künftige Monats-, sondern immer nur über das **Jahresgehalt**, damit gegebenenfalls auch ein 13. oder 14. Monatsgehalt mit einbezogen ist.

Überlegen Sie sich Ihre persönliche **Gehaltsuntergrenze**, die Sie gerade noch akzeptieren würden.

Machen Sie sich auch über die Zusammensetzung Ihres Gehalts Gedanken. Eine Vergütung besteht nicht nur aus der monatlichen Überweisung aufs Konto. Sie sollten hier auch die sogenannten **Fringe Benefits**, eben all die Leistungen, die Sie über den Lohn hinaus erhalten, mit einbeziehen.

Mögliche **Zusatzleistungen** sind:

- Prämien,
- Aktienoptionen,
- Provisionen,
- Rabatte,
- Firmenwohnungen,
- Firmenwagen,
- Urlaubs- und Weihnachtsgeld,
- Vermögenswirksame Leistungen,
- Zuschuss zur Lebensversicherungen,
- Betriebsrente,
- Weiterbildungen,
- Erstattung von Umzugskosten,
- Zuschuss zur Berufskleidung,
- Firmeneigener Kindergarten oder
- Fahrtkosten.

Prämien, Aktienoptionen und Provisionen werden auch unter dem Begriff **variable Gehaltsbestandteile** zusammengefasst. **Prämien oder Bonuszahlungen** werden inzwischen sehr oft gezahlt. Sie beziehen sich auf die eigene Leistung, die Leistung eines Teams/einer Abteilung oder des gesamten Unternehmens und werden meist als bestimmter Prozentsatz bezogen auf das Grundgehalt bezahlt. Um die persönliche Leistung des einzelnen Mitarbeiters bewerten zu können, werden im Vorfeld oft **Zielvereinbarungen** abgeschlossen. Vorgesetzter und Mitarbeiter einigen sich dabei, welche Ziele im Einflussbereich des Mitarbeiters bis zu welchem Zeitpunkt erreicht werden sollen. Der Zielerreichungsgrad bestimmt dann die Höhe der zusätzlichen Zahlung.

Und auch **immaterielle Dinge** wie ein gutes Betriebsklima, nette Kollegen oder ein schönes Lebensumfeld werden Ihre Entscheidung beeinflussen. Auch ein Einstieg zu einem niedrigeren Gehalt als eigentlich erwartet oder ein Jobwechsel ohne Gehaltssteigerung kann sinnvoll sein, etwa wenn Sie in Ihre persönliche Traumfirma wechseln, eine attraktive berufliche Weiterentwicklung in Aussicht gestellt wird, weniger Arbeitszeit als vorher zu leisten ist oder Sie einen von Ihnen gewünschten Ortswechsel realisieren können.

Was haben Sie zu bieten?

Wenn Sie ein Gehalt fordern, müssen Sie immer mit der mehr oder weniger unverblümten Frage rechnen: „Warum sollten wir Ihnen ein so hohes Gehalt zahlen?“ Machen Sie daher vor der Gehaltsverhandlung eine Bestandsaufnahme (am besten schriftlich), was Sie besonders qualifiziert.

Ihre Gehaltsvorstellungen können Sie zum einen mit Ihren **Qualifikationen** und zum anderen mit eventuell bereits vorhandenen **Berufserfahrungen** (Praktika) begründen. Verhandeln Sie vielleicht sogar aus einer gewissen Stärke heraus, weil Sie andere Vertragsangebote vorliegen haben?

Gute Argumente wären beispielsweise:

- Branchenerfahrung,
- bereits Praktika im Unternehmen oder beim Wettbewerber absolviert,
- besonders gute und für die Position nützliche Sprachkenntnisse,
- für die Position nützliche Kontakte,
- wichtige, bereits absolvierte Weiterbildungen, die dem Unternehmen Schulungskosten ersparen,
- Zusatzqualifikationen wie beispielsweise Promotion, MBA,
- Ihr persönliches Auftreten und
- ob die Stelle rasch besetzt werden muss.

3.9.2 Gesprächsführung

Ganz grundsätzlich sollten Sie die Regel beherzigen, dass über Geld nicht Sie zuerst sprechen, sondern das **Unternehmen den ersten Schritt** macht. Denn an Ihrem Gesprächspartner liegt es, Ihnen weiteres Interesse zu signalisieren. In den meisten Fällen werden die vertraglichen Rahmenbedingungen erst in einem zweiten Einstellungsgespräch verhandelt.



ACHTUNG Sie sollten das Thema Gehalt und eventuelle Sonderleistungen schon deshalb nicht von sich aus ansprechen, weil dies ein ungünstiges Licht auf Sie und Ihre Bewerbung wirft. Bei Ihrem Gegenüber könnte der Eindruck entstehen, als sei das Geld und nicht die Aufgabe und die Zusammenarbeit mit den neuen Kollegen im Unternehmen Ihre ausschlaggebende Motivation.

Sie können nun mit drei Situationen konfrontiert werden: Sie erhalten ein feststehendes Angebot („Das Einstiegsgehalt beläuft sich auf …“), Sie werden nach Ihren Vorstellungen gefragt („Was hatten Sie sich denn so vorgestellt?“) oder man nennt eine Summe und fragt nach, ob Sie damit zufrieden wären.

Wenn man Sie im Vorstellungsgespräch nach Ihren Gehaltsvorstellungen fragt, dann können Sie **um ein Angebot bitten**, etwa mit der Frage: „Was zahlen Sie einem Berufseinsteiger/Analysten/Young Professional in dieser Position grundsätzlich?“ Denn realistischerweise muss konstatiert werden, dass der Verhandlungsspielraum für Berufseinsteiger in der Regel relativ klein ist.

Wesentlich selbstbewusster wirkt es jedoch, wenn Sie **aktiv auf die Frage eingehen**. Sie müssen Ihre Vorstellungen nicht bis auf den Euro genau beziffern, sollten jedoch eine Größenordnung nennen können. Vermeiden Sie es am besten, ein Spektrum wie zum Beispiel 40.000 bis 45.000 € zu nennen, sondern legen Sie sich auf einen möglichst **realistischen Betrag** fest, den Sie durch Ihre Vorbereitung ermittelt haben. Denn wenn Sie dem Personalverantwortlichen schon zu Beginn der Verhandlung Spielräume aufzeigen, wird er diese natürlich zu nutzen versuchen.

Setzen Sie am Anfang auch nicht gleich das niedrigste Gehalt an, mit dem Sie gerade noch zufrieden wären, sonst fehlt Ihnen später der **Verhandlungsspielraum**.

Seien Sie sich Ihrer Stärken und Qualifikationen bewusst, „pokern“ Sie aber nicht bis zum Letzten. Beide Seiten sollten hinterher schließlich zufrieden sein.



CHECKLISTE

Die wichtigsten Gesprächstipps

- Erfragen Sie bereits im Vorstellungsgespräch, welche Kriterien für die Einstellung am wichtigsten sind, und bauen Sie Ihre Argumentation darauf auf.
- Überlegen Sie sich Argumente, die Ihren Marktwert vermitteln.
- Legen Sie Ihr Verhandlungsziel und Ihre Schmerzgrenze vorher fest.
- Halten Sie direkten Blickkontakt, während Sie Ihre Vorstellung nennen, und vermeiden Sie es, Unsicherheit zu signalisieren.
- Begründen Sie die Gehaltsvorstellung anhand der eigenen Vorzüge aus Sicht des Unternehmens.
- Bewahren Sie Ruhe.
- Reagieren Sie flexibel, beziehen Sie vor allem die zusätzlichen Leistungen und zukünftige Anpassungen mit ein.

3.9.3 Arbeitsvertrag

Nach erfolgter Zusage wird Ihnen Ihr zukünftiger Arbeitgeber einen Arbeitsvertrag zuschicken. Dessen wesentliche Bestandteile sind:

- das Aufgabengebiet,
- der Einsatzort,
- der Eintrittstermin,
- das Gehalt,
- die Wochenarbeitszeit,
- der Jahresurlaub und
- die Probezeit.



ACHTUNG Rein **mündliche Absprachen** sind im Nachhinein immer schwer nachvollziehbar. Überprüfen Sie also, ob alle im Gespräch vereinbarten Bedingungen im Vertrag auch berücksichtigt wurden.

Arbeitsverträge sind meist vorformuliert und einen Großteil ihrer Bestimmungen werden Sie nicht mit Ihrem zukünftigen Arbeitgeber verhandeln. Achten Sie jedoch besonders auf Bestandteile, die Ihre Person oder Ihre zukünftige Tätigkeit im Unternehmen betreffen. Diese Punkte sollten im Arbeitsvertrag unbedingt geregelt sein. Bei der Überprüfung hilft Ihnen die folgende Checkliste:



CHECKLISTE

Arbeitsvertrag

- Zeitpunkt der Beschäftigungsaufnahme
- Übernahme der Umzugskosten bzw. Umzugspauschale
- Vertragsdauer und Probezeit
- Kündigungsfristen
- Einsatzort
- Aufgabengebiet, Aufgaben und Pflichten
- Entscheidungskompetenzen
- Höhe und Zusammensetzung des Gehalts
- Nebenleistungen
- Altersvorsorge (Direktversicherung und Vermögenswirksame Leistungen)
- Regelung bei Dienstreisen
- Wochenstunden und Überstundenregelung
- Arbeitzeiten: gleitend oder starr?
- Urlaubstage

- Weiterbildungen
- Nebentätigkeiten (unzulässig oder erfordert eine Zustimmung)
- Geheimhaltung
- Wettbewerbsverbot
- Schlussbestimmungen



ACHTUNG Der Arbeitsvertrag sollte niemals sofort nach einem Vorstellungsgespräch unterschrieben werden. Für die Rücksendung des unterzeichneten Vertrags können Sie sich ungefähr eine Woche Zeit lassen, prüfen Sie den Vertrag also genau, um später vor unliebsamen Überraschungen geschützt zu sein.

Im Einzelnen sollten Sie folgende Aspekte berücksichtigen:

- **Nennung der Vertragspartner**

  Die Namen und Anschriften der Vertragspartner (genaue Firmenbezeichnung!) sollten eindeutig genannt sein.

- **Stellenbeschreibung und Aufgaben**

  Die Tätigkeit, die Stellung in der betrieblichen Hierarchie und der **Dienstsitz** sollten genau beschrieben sein. So sind Sie vor der Übertragung anderer Aufgaben oder einer örtlichen Versetzung geschützt.

- **Befristet oder unbefristet**

  Das **befristete Arbeitsverhältnis** endet nach Ablauf der vereinbarten Frist und die Fortsetzung des Vertragsverhältnisses setzt den Abschluss eines neuen, unbefristeten Vertrags voraus. Das **unbefristete Arbeitsverhältnis** geht nach der Probezeit direkt in ein festes Arbeitsverhältnis über, wenn keine Kündigung erfolgte.

- **Eintrittsdatum/Probezeit**

  Der Eintrittstermin sollte konkret festgelegt werden. Gewöhnlich wird eine drei- oder sechsmonatige Probezeit vereinbart. Sie ermöglicht beiden Seiten, das Vertragsverhältnis innerhalb von 14 Tagen ohne Angabe von Gründen zu kündigen. Üblich und maximal zulässig sind sechs Monate Probezeit.

- **Zeitpunkt der Beschäftigungsaufnahme**

  Bei mehr als sechs Monaten bis zum Eintrittstermin sollte ein Rücktrittsrecht vereinbart werden.

- **Arbeitszeit**

  Die Arbeitszeit wird gewöhnlich in Wochenarbeitsstunden angegeben. Hierbei ist es ratsam, auch die **Überstundenregelung** und gegebenenfalls deren Vergütung/Freizeitausgleich zu regeln. Mitarbeiter in Führungspositionen vereinbaren meist ein **außertarifliches Gehalt**, das anfallende Überstunden einschließt.

- **Verdienst**

  Der Verdienst wird in den meisten Fällen in einem **Jahresbruttogehalt** angegeben, auch die **Form der Auszahlung** wird im Arbeitsvertrag festgelegt. Leistungen, die nicht tariflich geregelt sind, wie ein 13. oder 14. Monatsgehalt, Urlaubs- und Weihnachtsgeld, vermögenswirksame Leistungen oder auch der Firmenwagen sind **zusätzliche Leistungen**, die ausdrücklich beschrieben werden müssen. Einigt man sich auf eine **Erhöhung der Bezüge** nach der Probezeit, sollte dies ebenfalls vertraglich festgehalten werden.

- **Urlaubsregelung**

  Der **gesetzliche Mindesturlaub** umfasst 24 Arbeitstage. Ist im Vertrag von Werktagen die Rede, so wird der Samstag mitgerechnet. Während des Urlaubs zahlt der Arbeitgeber die volle Vergütung weiter. Während der **Probezeit** ist normalerweise kein Urlaub möglich.

- **Nebentätigkeit**

  In den meisten Fällen behält sich der Arbeitgeber das Recht vor, Nebentätigkeiten des Arbeitnehmers zuzustimmen. Er kann seine Zustimmung jedoch nur dann verweigern, wenn der vertraglich geregelte Einsatz des Arbeitnehmers durch die Nebentätigkeit eingeschränkt wird.

- **Geheimhaltungspflichten**

  Sie beinhalten eine Schweigepflicht über betriebliche Geheimnisse. Diese Verpflichtung gilt für Sie als Arbeitnehmer auch noch, wenn Sie das Unternehmen verlassen haben, und sollte nicht zu detailliert sein. Denn schließlich sind Sie bei einem neuen Arbeitgeber darauf angewiesen, Ihre beruflichen Erfahrungen nutzen zu können.

- **Kündigungsfristen**

  Während der Probezeit ist eine beiderseitige Kündigung mit einer Frist von zwei Wochen und ohne Angabe von Kündigungsgründen möglich. Wird im Arbeitsvertrag keine Kündigungsfrist geregelt und gilt auch kein Tarifvertrag, tritt danach die gesetzliche vierwöchige Frist in Kraft.

MUSTERARBEITSVERTRAG

Anstellungsvertrag mit

Frau Manuela Musterfrau

1. Vertragsbeginn und Aufgabengebiet

Sie werden ab dem 1. Oktober 2011 als ______________________ in unserem Unternehmen am Standort Musterstadt angestellt und berichten entsprechend unserer derzeitigen Organisationsstruktur an den Leiter der Abteilung ____________ _______________________________.

2. Arbeitszeit

Die Arbeitszeit orientiert sich an den Erfordernissen Ihrer Tätigkeit. Sollte Mehrarbeit anfallen, so ist diese mit dem Vorgesetzten und bei einem Überschreiten von 20 Stunden/Monat mit der Personalabteilung abzustimmen. Mehrarbeit kann nur nach den jeweils gültigen Regelungen abgegolten werden. Sie nehmen an der für den Betrieb gültigen Gleitzeit teil. (Nähere Bestimmungen hierzu sind in der Betriebsvereinbarung Gleitzeit festgehalten.)

3. Vertragsdauer und Kündigungsfristen

Es wird eine Probezeit von sechs Monaten vereinbart. Die Kündigungsfrist innerhalb der Probezeit beträgt einen Monat zum Monatsende, nach der Probezeit sechs Wochen zum Ende eines Kalendervierteljahres.

Das Anstellungsverhältnis endet ohne Kündigung spätestens mit Ablauf des Kalendermonats, in dem Sie das jeweilige gültige gesetzliche Renteneintrittsalter erreicht haben, sofern nicht tarifliche oder andere Vorschriften ein früheres Ausscheiden bestimmen.

4. Vergütung

Ihr Bruttomonatsgehalt beträgt : __________ €

Darüber hinaus erhalten Sie entsprechend der jeweiligen tarifvertraglichen Regelungen eine Jahressonderzahlung, derzeit ein 13. Monatsgehalt. Dies wird zur Hälfte im November des Anspruchsjahres und der Restbetrag im darauf folgenden April ausbezahlt.

5. Dienstreisen

Bei Dienstreisen haben Sie Anspruch auf Ersatz der notwendigen Auslagen entsprechend der jeweils gültigen gesetzlichen Reisekostenregelung.

6. Lohnfortzahlung

Die Lohnfortzahlung erfolgt entsprechend den gesetzlichen Bestimmungen.

7. Vermögensbildung

Das Unternehmen zahlt bei Vorlage eines gültigen Sparvertrags nach sechs Monaten Betriebszugehörigkeit Zuwendungen zur Vermögensbildung bis zu einer Höhe von _________ €/Monat bei Vollzeitarbeit.

8. Urlaubsanspruch

Es gelten die Urlaubsbestimmungen des Tarifvertrages in seiner jeweils gültigen Fassung; dabei ergibt sich ein Urlaubsanspruch von derzeit 30 Arbeitstagen pro Kalenderjahr.

9. Nebentätigkeit

Für Ihre Tätigkeit bei uns erwarten wir Ihre volle Arbeitskraft. Die Übernahme jeder auf Erwerb gerichteten Nebentätigkeit sowie Vorträge oder sonstige Nebentätigkeiten, welche die Interessen der Firma berühren, bedürfen deshalb der vorherigen schriftlichen Zustimmung durch uns.

10. Einstellungsuntersuchung

Voraussetzung für das endgültige Wirksamwerden des Vertrages ist das zufriedenstellende Ergebnis einer allgemeinen ärztlichen Untersuchung durch den Werksarzt, soweit nicht anders vereinbart.

11. Erfindungen und Verbesserungen

Das Unternehmen ist über Erfindungen, Verbesserungen und andere schutzrechtsfähige Arbeitsergebnisse, die Ihren Arbeitsbereich betreffen, unverzüglich zu unterrichten. Erfindungen, die Sie vor Beginn des Arbeitsverhältnisses gemacht haben und die nicht bereits von einem früheren Arbeitgeber in Anspruch genommen sind, sind der Gesellschaft spätestens zehn Tage nach Beginn Ihrer Tätigkeit schriftlich bekannt zu geben. Rechte an nicht schutzrechtsfähigen Erfindungen, Verbesserungen usw., die Sie während des Arbeitsverhältnisses im Tätigkeitsbereich der Gesellschaft erwerben, gehen auf die Gesellschaft über und sind durch die Vergütung abgegolten.

12. Datenschutz

Sie erklären sich damit einverstanden, dass Ihre persönlichen Daten im Sinne des Bundesdatenschutzgesetzes gespeichert und automatisch verarbeitet werden.

13. Geheimhaltung

Sie verpflichten sich, über alle Ihnen im Rahmen Ihrer Tätigkeit zur Kenntnis gelangten Tatsachen, Geschäftsvorgänge sowie Know-how Stillschweigen – auch nach Ihrem Ausscheiden – zu bewahren und diese nicht anderweitig zu verwenden. Die Ihnen zur Verfügung gestellten Unterlagen bleiben das Eigentum des Unternehmens und sind jederzeit auf Verlangen herauszugeben.

14. Weitere Bestimmungen

Im Übrigen gelten die gesetzlichen Bestimmungen, die jeweils für Sie gültigen betrieblichen Bestimmungen sowie die Anweisungen des Unternehmens in der jeweils gültigen Fassung. Alle Ansprüche aus dem Arbeitsverhältnis sind innerhalb von sechs Monaten nach ihrer Fälligkeit schriftlich geltend zu machen. Änderungen und Ergänzungen bedürfen der Schriftform. Sollten einzelne Bestimmungen dieses Vertrages ganz oder teilweise unwirksam oder undurchführbar sein, so wird hierdurch die Gültigkeit des Vertrags im Übrigen nicht berührt. Derartige Bestimmungen sind durch solche Bestimmungen zu ersetzen, die den von Ihnen und dem Unternehmen verfolgten wirtschaftlichen Zielsetzungen am nächsten kommen. Dieser Vertrag ist zweifach angefertigt, jede Vertragspartei erhält ein Exemplar.

Musterstadt, 09.08.2011

______________________ ______________________

Unterschrift Unternehmen Unterschrift Mitarbeiter

3.10 Die wichtigsten Dos & Don’ts für Ihre Bewerbungsstrategie – Tipps der Bewerbungsprofis Hesse/Schrader

Bewerbungsstrategie

Dos:

- Versuchen Sie Ihre eigenen Stärken und Schwächen so objektiv wie möglich zu erkennen.
- Erstellen Sie Ihr berufliches Profil kurz und prägnant.
- Formulieren Sie ein berufliches Ziel.
- Finden Sie Unternehmen, die genau Ihr Leistungsprofil brauchen.
- Betreiben Sie geschicktes Marketing in eigener Sache.
- Bauen Sie berufliche Netzwerke auf und pflegen Sie diese.
- Planen Sie Ihre Karriere kurz-, mittel- und langfristig.
- Steigern Sie Ihren beruflichen Marktwert kontinuierlich.

Don’ts:

- Geben Sie auch bei vielen Rückschlägen keinesfalls auf und federn Sie Attacken auf Ihr Durchhaltevermögen ab.
- Lassen Sie sich nicht vom Zufall leiten – orientieren Sie sich gezielt auf dem Arbeitsmarkt.
- Denken Sie bei der Suche nach potenziellen Arbeitgebern nicht nur in klassischen Bahnen.
- Unterschätzen Sie keinesfalls die Bedeutung von Soft Skills.
- Gehen Sie nie unvorbereitet in ein AC.

Bewerbungsunterlagen

Dos:

- Gestalten Sie jede Bewerbung individuell für den jeweiligen Arbeitgeber.
- Sprechen Sie den Verantwortlichen stets namentlich direkt an.
- Kennen Sie Ihren Ansprechpartner nicht, greifen Sie zum Telefon und bringen Sie seinen Namen in Erfahrung.
- Machen Sie deutlich, was Sie kompetent macht, warum Sie leistungsmotiviert sind und dass auch Ihre Persönlichkeit gut ins Unternehmen passt.
- Senden Sie bei E-Mail-Bewerbungen alle Dokumente in einer Datei von höchstens 2 bis 3 MB Größe.

Don’ts:

- Unterschätzen Sie keinesfalls die Wirkung Ihres Fotos.
- Unterschätzen Sie auch nicht die Bedeutung Ihrer Unterschrift.
- Lassen Sie es bei der Zusammenstellung der Unterlagen keinesfalls an Sorgfalt mangeln.
- Verwenden Sie nicht nur langweilige Standardformulierungen.
- Gestalten Sie Ihre Bewerbungsunterlagen nicht achtlos oder anspruchslos.

Vorstellungsgespräch

Dos:

- Bereiten Sie sich mit Hilfe der Literatur gründlich auf die wichtigsten Fragen vor.
- Überlegen Sie vorher genau, was Sie auf Einwände oder schwierige Fragen antworten werden.
- Üben Sie intensiv die Formulierung eigener Botschaften.
- Beherrschen Sie die Regeln des Small Talk.
- Formulieren Sie vorher Fragen, die Sie selbst stellen wollen.

Don'ts:

- Vermeiden Sie falsche Kleidung, die nicht zur ausgeschriebenen Stelle passt.
- Treten Sie die Anreise nicht ohne ordentliche Planung an – und gehen Sie nicht leichtfertig von staufreien Straßen oder pünktlichen Zügen aus.
- Lassen Sie die Wirkung und Aussagefähigkeit von Körpersprache und Körperhaltung nicht außer Acht.
- Unterschätzen Sie nicht den Sympathie-Faktor.
- Beginnen Sie das Gespräch nicht mit der Gehaltsverhandlung.

Gehaltsverhandlung

Dos:

- Recherchieren Sie Ihren einen eigenen Marktwert.
- Erarbeiten Sie überzeugende Argumente und Belege für die eigene Leistungsfähigkeit.
- Lernen Sie vorher, die Regeln der Verhandlungskunst praktisch umzusetzen.
- Reagieren Sie individuell auf die Angebote des Arbeitgebers.
- Sprechen Sie mit dem Gesprächspartner klar und konkret über Ihre eigenen Wünsche und Anliegen.

Don'ts:

- Lassen Sie bei der Verhandlung kein Unterlegenheitsgefühl oder mangelndes Selbstbewusstsein aufkommen.
- Verderben Sie Ihre Erfolgsaussichten nicht durch unzureichende Vorbereitung.
- Halten Sie nicht zu dogmatisch an bestimmten Forderungen fest.
- Unterbrechen Sie den Gesprächspartner nicht.
- Lassen Sie keine Ungeduld erkennen.
- Lassen Sie die Zeichen und Botschaften der Körpersprache nicht außer Acht.

Die ersten 100 Tage im Job

Dos:

- Orientieren Sie sich an der Firmenphilosophie.
- Zeigen Sie sich in fachlicher und menschlicher Hinsicht lernbereit.
- Holen Sie fehlende Informationen gezielt ein.
- Zeigen Sie auch Ihre menschliche, freundlich offene Seite.
- Gehen Sie auf Ihre neuen Kollegen offen zu und stellen Sie sich den Mitarbeitern unaufgefordert vor.

Don’ts:

- Weichen Sie nicht zu sehr von den allgemein akzeptierten Umgangsformen ab.
- Vermeiden Sie verbales Imponiergehabe.
- Gehen Sie nicht unvorbereitet in Meetings.
- Vermeiden Sie aufdringliches Besserwissergehabe.
- Rechtfertigen Sie nicht krampfhaft Fehler, die Sie zu verantworten haben.

Das **Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader** ist ein bekanntes Karriereberatungs- und Seminarunternehmen. Langjährige Berufspraxis, mehrere Millionen verkaufte Bücher, jährlich über 250 Seminare sowie über 2.500 Einzelklienten sprechen für eine umfassende Kompetenz und Erfahrung.

Seminar- und Beratungsangebote zum Thema Bewerbung:

- Erfolgreich bewerben – Mit Marketing in eigener Sache zum neuen Job
- Die perfekte Bewerbungsmappe
- Der überzeugende Auftritt im Vorstellungsgespräch
- Professionelle Strategien für die Jobsuche
- Die erfolgreiche Gehaltsverhandlung
- Arbeitszeugnisse richtig interpretieren
- Die erfolgreiche Initiativbewerbung
- Richtig telefonieren in der Bewerbungsphase
- Assessment Center-Training
- Probezeit – Die ersten 100 Tage im Job
- Spezielle Bewerbungsstrategien für Frauen

Seminar- und Beratungsangebote für Führungskräfte:

- Vom Kollegen zum Chef – So bestehen Sie in Ihrer ersten Führungsposition
- Konstruktive Mitarbeitergespräche
- Erfolgreiche Verhandlungsführung
- Motivation – So führen Sie sich und andere zum Erfolg
- Probleme identifizieren und lösen – So treffen Sie die richtige Entscheidung
- 360-Grad-Feedback

Kontakt:
Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader
Oranienburger Str. 4–5
10178 Berlin
Tel. 01805-288 200
Fax 030-2888 5736
info@berufsstrategie.de
www.berufsstrategie.de

3.11 Weiterführende Literatur

Boller, Richard Nelson: *Durchstarten zum Traumjob*, Campus, 9. Auflage, Frankfurt 2009

Gabler/MLP: *Berufs- und Karriereplaner IT und Wirtschaft 2010/2011*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Gabler/MLP: *Berufs- und Karriereplaner Life Sciences 2009/2010*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2009

Gabler/MLP: *Berufs- und Karriereplaner Technik 2010/2011*, Gabler Verlag, Wiesbaden 2010

Hagmann, Jasmin/Hagmann, Christoph: *Die besten Bewerbungsmuster für Bachelor- und Masterabsolventen*. Mit interaktiver CD-ROM. Rudolf Haufe Verlag, 2. Auflage, Freiburg 2007

Hesse/Schrader: *Das große Hesse/Schrader-Bewerbungshandbuch*, Stark, Hallbergmoos, 2010

Hesse/Schrader: *Die perfekte Bewerbungsmappe für Hochschulabsolventen*, Eichborn, Frankfurt 2010

Hesse/Schrader: *Einfach besser bewerben*, Stark, Hallbergmoos, 2010

Hofert, Svenja/Boch Nicola: *30 Minuten – Bewerben auf Englisch.* GABAL, Offenbach 2009

Löffelholz, Susanne u. a.: *Berufs- und Karriereplaner Steuerberater/Wirtschaftsprüfer*, Gabler Verlag, 2. Auflage, Wiesbaden 2011

Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta: *Vorstellungsgespräche*, Haufe, 5. Auflage, Freiburg 2009

Müller-Thurau, Claus Peter/Krausser-Raether, Helga: *Erfolgreich bewerben bei Banken, Sparkassen und Versicherungen,* Haufe, Freiburg 2011

Öttl, Christine: *Schriftliche Bewerbung*, Gräfe und Unzer, 8. Auflage, München 2010

Püttjer, Christian/Schnierda, Uwe: *Assessment-Center-Training für Führungskräfte*, Campus Verlag, 9. erweiterte Auflage, Frankfurt 2010

Püttjer, Christian/Schnierda, Uwe: *Das überzeugende Bewerbungsgespräch für Hochschulabsolventen*, Campus Verlag, 9. Auflage, Frankfurt 2010

Schmich, Dieter L.: *Erfolgreicher Karrierestart. Die besten Initiativstrategien für Hochschulabsolventen im verdeckten Stellenmarkt*, Gabler, Wiesbaden 2011

4 DIE EINSTIEGSPHASE

4.1 Die erfolgreiche Probezeit

Das lange Lernen hat sich gelohnt, der erste Job ist da. Die meisten Berufsanfänger sind aufs Höchste motiviert für die erste konkrete Aufgabe und ganz begierig darauf, das erlernte Wissen in der Praxis umzusetzen. Dabei lassen sie manchmal außer Acht, dass sich das Arbeiten im Unternehmen nicht nur auf die Bewältigung konkreter Aufgaben beschränkt. Ein Unternehmen ist ein komplexes soziales Gefüge mit individuellen Werten (Unternehmenskultur) und Besonderheiten, die zu verstehen und zu beachten sind, wenn man längerfristig erfolgreich sein will. Hier erfahren Sie, worauf Sie in der Probezeit unbedingt achten müssen, um aus Sicht des Unternehmens zu bestehen und andererseits auch zu entscheiden, ob die Aufgabe oder/und das Unternehmen zu Ihnen passen. Denn die Probezeit ist immer von beiden Seiten zu betrachten – als Entscheidungsphase nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für den neuen Mitarbeiter. Wenn Ihnen bereits im Verlauf der Probezeit ernsthafte Bedenken erwachsen, werden Sie auf Dauer wahrscheinlich nicht erfolgreich in diesem Unternehmen arbeiten können.

4.1.1 Der erste Tag



ACHTUNG Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck!

Der erste Eindruck zählt – diese einfache Tatsache sollten Sie sich immer vor Augen halten. Sie werden gerade am ersten Arbeitstag sehr genau beobachtet. Die Kollegen sind neugierig auf den neuen Mitarbeiter und achten einfach auf alles. Das beginnt mit der Kleidung, der Begrüßung, den ersten Gesprächen etc. Wenn Sie die Weichen jetzt nicht richtig stellen, lässt sich das später zwar noch korrigieren, aber meist nur langsam und mit viel Kraft und Geduld.

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9_4, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Das richtige Outfit

„Was ziehe ich an?“ – diese Frage ist gerade für den ersten Tag oft nur schwer zu beantworten, denn man kennt die Gepflogenheiten des Unternehmens und besonders der eigenen Abteilung noch nicht. Und natürlich ist die passende Kleidung auch abhängig von der Branche und Ihrer Position.

Wenn Sie bezüglich des angemessenen äußeren Erscheinungsbildes eher unsicher sind, stellen Sie wenn möglich die Frage nach den entsprechenden Gepflogenheiten am besten schon während des Vorstellungsprozesses. Aber bitte nicht gleich beim ersten Gespräch, sondern erst, wenn die Entscheidung für Sie bereits gefallen ist. Beobachten Sie, wie Ihre Gesprächspartner während des Vorstellungsgesprächs gekleidet waren.

Wenn Sie sehr unsicher sind, seien Sie lieber ein wenig overdressed.

Damit Sie am ersten Tag weder under- noch overdressed erscheinen, hier ein paar grundsätzliche Tipps:

- Verkleiden Sie sich nicht. Wählen Sie ein gut sitzendes Ensemble, in dem Sie sich auch angesichts offizieller, repräsentativer Situationen wohlfühlen.
- Achten Sie darauf, dass Kleidung und Schuhe sauber und gepflegt sind.
- Bitte nur dezentes, kein starkes, dominantes Parfum oder Rasierwasser verwenden.
- Für Männer: Im Zweifelsfall eine dunkle Kombination oder einen Anzug in gedeckten Farben wählen. Dazu ausschließlich dunkle Socken kombinieren, niemals weiße.
- Frauen sollten auf ein dezentes Make-up und unaufdringliche Accessoires achten. Auf keinen Fall mit dekorativer Kosmetik experimentieren, die Sie noch nie zuvor verwendet haben.
- Sie sollten zwar authentisch, aber auch seriös wirken. Ihre Kleidung soll Ihre Offenheit und Kompetenz unterstreichen, nicht davon ablenken (und schon gar nicht die Aufmerksamkeit auf anatomische Vorzüge ziehen). Allzu Modisches oder Verspieltes sowie provokative Extreme (beispielsweise reines Gothic-Schwarz) sind also fehl am Platz.

Wie viel Wert manche Unternehmen auf die Einhaltung ihrer Kleiderordnung legen, lässt sich folgendem tatsächlich passiertem Fallbeispiel entnehmen: Mehrere neue Mitarbeiter begannen am selben Tag mit einer Einführungsveranstaltung. Einige erschienen in einer Anzugkombination, da ihnen die strikte Kleiderordnung „einheitlicher Anzug“ nicht bewusst war. Bei der Begrüßung wurden sie beiseite genommen und gebeten, nach Hause zu fahren und sich umzuziehen. Mit einer einfachen Frage wäre diese unangenehme Erfahrung vermeidbar gewesen.

Sympathisches Auftreten

TIPP Kommen Sie unbedingt pünktlich!

Zuerst einmal ein unverzichtbarer Hinweis, auch wenn Sie ihn vielleicht für überflüssig halten: „Seien Sie pünktlich!“ Denn es geschieht unerwartet häufig, dass neue Mitarbeiter am ersten Tag zu spät kommen – aus den verschiedensten Gründen: Die Anfahrtszeit wurde falsch kalkuliert, es traten unerwartet Hindernisse ein – Verspätungen/Ausfälle im öffentlichen Verkehr, Stau durch Unfall auf der Autobahn oder Bundesstraße oder sogar unterschiedliche Erinnerungen an die vereinbarte Anfangszeit usw. Damit tun Sie sich natürlich selbst keinen Gefallen und geben gleich zu Anfang ein eher zweifelhaftes Bild ab, das für eine etwas verhaltenere Stimmung Ihnen gegenüber sorgen kann. Kommen Sie lieber deutlich früher – Sie können im der Umgebung ja noch einen Spaziergang machen oder vielleicht einen Kaffee trinken. Wenn Sie Zweifel an der vereinbarten Uhrzeit haben, fragen Sie lieber noch einmal nach.

TIPP Bleiben Sie gelassen.

Auch bei optimaler Kleidung und pünktlichem Eintreffen werden Sie mit einer gewissen Nervosität zu kämpfen haben. Rechnen Sie damit und stellen Sie sich darauf ein. Unsicherheit und Nervosität sind in so einer neuen Situation völlig normal. Wichtig ist, dass Sie gelassen auf die eigene Nervosität reagieren und möglichst souverän, freundlich und gefestigt auftreten. Stellen Sie sich vor, dass Sie eine Bühne betreten, auf der Sie Ihr Bestes geben. Treten Sie Ihren neuen Kollegen offen und freundlich gegenüber. Behalten Sie im Gespräch Augenkontakt und hören Sie aufmerksam zu. Machen Sie den Small Talk mit. Dadurch entspannt sich die Situation, außerdem lernen Sie die Menschen schneller kennen. Vielleicht entdecken Sie sogar Gemeinsamkeiten – etwa ein Studium an der gleichen Universität, gleiche Studienschwerpunkte oder Ähnliches – das schafft eine gute Ausgangsbasis für den kollegialen Kontakt.

TIPP Begegnen Sie ALLEN ohne Ausnahme offen und freundlich.

Bitte übergehen Sie bei der Begrüßung weder die Empfangsdame noch die Sekretärin, auch wenn Sie sehr selbstbewusst in vermeintlich höherer Position einsteigen. Denn damit verscherzen Sie sich unnötig wichtige Sympathien. Seien Sie sich ganz klar bewusst, dass jeder Mensch eine wichtige Funktion im Unternehmen hat und Achtung, Wertschätzung und Respekt verdient. Unterschätzen Sie nicht die inoffiziellen Kommunikationskanäle, die sich unabhängig von den offiziellen Funktionen und Hierarchieebenen in jedem Unternehmen etablieren und die das unternehmensinterne soziale Gefüge enorm prägen. Bedenken Sie auch, dass hierarchisch untergeordnete Mitarbeiter oft Schlüsselfunktionen innehaben, die für Ihre Tätigkeit sehr wichtig sein können – angefangen von Gefälligkeiten bei der Büroausstattung über die Terminvergabe auf Entscheider-Ebene bis hin zum Postversand eines dringenden Schreibens noch nach dem letzten Postausgang.

Die Einführungsveranstaltung

In größeren Unternehmen wird oft eine spezielle Einführungsveranstaltung für die neuen Mitarbeiter organisiert, meist durch die Personalabteilung. Oft finden diese Veranstaltungen gleich am ersten Tag statt. Sie bieten in zusammengefasster Form viele Informationen, die Sie für Ihren Arbeitsalltag im Unternehmen brauchen und die Ihnen den Einstieg und die tägliche Arbeit erleichtern sollen.

Sollte Ihr Unternehmen keine Einführungsveranstaltung anbieten, nutzen Sie die folgende Checkliste, um sich die wichtigsten Informationen rund um Ihren Arbeitsplatz selbst zu beschaffen. Fragen Sie die neuen Kollegen, lesen Sie Publikationen, informieren Sie sich am Schwarzen Brett oder im firmeneigenen Intranet.



CHECKLISTE

Diese Informationen benötigen Sie für Ihren Arbeitsalltag:

- Interne Organisation des Unternehmens
- Strategische Ausrichtung
- Unternehmens- und Führungsgrundsätze
- Arbeit und Aufgaben der einzelnen Bereiche
- Struktur betrieblicher Netzwerke (formelle und informelle)
- EDV-Infrastruktur
- Arbeitzeitmodell und Urlaubsregelung
- Betriebliche Arbeitsordnung
- Betriebliche Sozialleistungen und Altersversorgung
- Betriebliches Vorschlagswesen
- Betriebsärztlicher Dienst
- Arbeitssicherheit
- Datenschutz
- Verhalten bei Unfall und Krankheit
- Betriebliche Fortbildungsmöglichkeiten
- Betriebsrat, Betriebsarzt, Sicherheits- und Datenschutzbeauftragte
- Sonstige betriebliche Einrichtungen (Kantine, Sportmöglichkeiten etc.)

Viele Unternehmen haben sogenannte Mitarbeiterhandbücher, in denen diese Informationen zusammengestellt sind. Sie erhalten diese meist bei Arbeitsbeginn. Allerdings sind diese Unterlagen oft nicht wirklich aktuell. Deshalb nutzen die Unternehmen zunehmend neue Medien wie CD-ROM bzw. das Intranet. Im Intranet kann der neue Mitarbeiter Informationen und Einführungsthemen selbst recherchieren, oft sind sie bereits dialogfähig aufgebaut.

Sie finden in diesen Medien in der Regel aktuelle Projekte, Jahresabschlüsse und Presseveröffentlichungen, für die Arbeit notwendige Formulare, Organigramme, die Seite des

Betriebsrats, Angebote interner und externer Trainings bis hin zum Speiseplan der Kantine. Surfen Sie einfach mal durch und/oder lassen sich von einem Kollegen einführen.

Sie werden an Ihrem ersten Tag viele Informationen und Eindrücke erhalten, entweder in organisierten Einführungsveranstaltungen oder durch die Kontakte mit neuen Kollegen. Abends raucht Ihnen wahrscheinlich der Kopf und Sie können sich an vieles gar nicht mehr erinnern. Das ist völlig normal. Schließlich ist ein Unternehmen ein großer, vielschichtiger Komplex. Es braucht etwas Zeit, mit der neuen Umgebung vertraut zu werden.

4.1.2 Der erste Monat

Der erste Tag ist hoffentlich gut verlaufen, sodass Sie zuversichtlich in die nächsten Wochen starten. Nun werden die Grundlagen für Ihre Aufgaben gelegt und Beziehungen geschlossen, die sehr wichtig für Ihren späteren Erfolg im Unternehmen sein können.

Einarbeitungspläne

Viele Unternehmen haben recht detaillierte individuelle Einarbeitungspläne. Diese geben Ihnen einen zeitlichen, räumlichen und inhaltlichen Rahmen für die Einarbeitungsphase. Dort wird aufgeführt, welche Abteilung oder welche Person Sie wann mit welcher Methode in Ihre Aufgabe bzw. in Ihren Teilbereich des Unternehmens einführt und an welchen externen und internen Fortbildungsmaßnahmen Sie teilnehmen werden. Ein gut ausgearbeiteter Einarbeitungsplan ist sehr hilfreich, um schnell das Unternehmen und die eigene Aufgabe kennenzulernen und produktiv zu werden. Gehen Sie diese Pläne möglichst genau mit Ihrem Vorgesetzten durch und lassen Sie sich die einzelnen Punkte erklären. Es ist wichtig, dass Sie den gesamten Inhalt und die Zusammenhänge gut verstehen. Dann haben Sie eine gute Orientierung und wissen, was Sie erwartet.

> **TIPP** Oft kollidieren betriebliche Erfordernisse zeitlich mit den Einarbeitungsplänen. Achten Sie aktiv darauf, dass der Plan wieder aufgenommen wird, sobald der Engpass vorüber ist.

Patensysteme

Häufig werden bei der Einführung neuer Mitarbeiter Patensysteme eingesetzt. Hierbei bekommen Sie einen erfahrenen Mitarbeiter zur Seite gestellt, der Ihnen für alle fachlichen und allgemeinen Fragen als Ansprechpartner zur Verfügung steht. Gute Paten erfüllen diese Rolle proaktiv, indem sie im Vorfeld darüber nachdenken, was sie Ihnen über das Unternehmen und Ihre Aufgabe mitteilen. Paten ergänzen die Arbeit des Vorgesetzten und sind in der Regel auf gleicher betrieblicher Ebene wie der neue Mitarbeiter angesiedelt. Wichtig ist, dass auch Sie mit dem Paten aktiv Umgang pflegen und ein ehrliches Vertrauensverhältnis aufbauen, denn dann können Sie auch tiefergehende Fragen stellen und mit einer aufrichtigen Antwort rechnen.

Verhalten in Patensystemen:

- Erläutern Sie beim ersten Gespräch Ihren Werdegang und Ihre Erfahrungen. So lernt der Pate Sie besser kennen und kann gezielter agieren.
- Bereiten Sie sich gut auf jedes Treffen vor.
- Notieren Sie sich zwischen den Treffen, was Ihnen aufgefallen ist und welche Fragen Sie Ihrem Paten stellen möchten.
- Verstehen Sie Kritik vom Paten nicht als persönlichen Angriff, sondern nehmen Sie diese als gut gemeinte und konstruktive Hilfestellung an.
- Fragen Sie den Paten nach seinem Werdegang im Unternehmen.
- Fragen Sie viel und lernen Sie aus seinen Erfahrungen.
- Versuchen Sie, ein gutes Vertrauensverhältnis zu Ihrem Paten aufzubauen.
- Lassen Sie sich die informellen Kommunikationswege erklären.

Umgang mit Kollegen

Die ersten Kontakte sind erfolgt, jetzt geht es weiter in die Tiefen und Untiefen menschlich-kollegialer Beziehungen. In dieser Phase kommt es am häufigsten zu Fehlern. Wer hier naiv und unbedacht agiert, gewinnt keine Freunde, sondern schafft sich im schlimmsten Fall Feinde. Doch durch richtiges Verhalten können Sie menschliche Beziehungen festigen und schnell Teil des Teams werden. Dieses Zugehörigkeitsgefühl ist sehr wichtig für das eigene Wohlbefinden am Arbeitsplatz und damit auch für die langfristig erfolgreiche Arbeit. Im Folgenden finden Sie einige grundsätzliche Hinweise, die nicht nur für die ersten Wochen gelten:

Hinweise zum Umgang mit Kollegen:

- Seien Sie nicht überheblich, auch wenn Sie ein Prädikatsexamen in der Tasche haben. Weisen Sie zu diesem Zeitpunkt keinesfalls auf Fehler Ihrer Kollegen oder Verbesserungsmöglichkeiten hin, auch wenn Ihnen diese offenkundig scheinen. Sie sind neu und wissen noch nicht, warum so agiert wird.
- Überlegen Sie sich genau und entscheiden bewußt, was Sie von Ihrem Privatleben erzählen.
- Halten Sie sich vom Bürotratsch fern. Lassen Sie sich auf keinen Fall dazu verleiten, negativ über Dritte zu sprechen.
- Natürlich sollen Sie engagiert arbeiten. Dennoch sollten Sie von vornherein einen guten Mittelweg zwischen zu viel und zu wenig Arbeit einschlagen.
- Auch sollten Sie weder zu ruhig noch zu extrovertiert wirken.
- Machen Sie sich möglichst gleich am Anfang klar, was der Inhalt Ihrer Position ist und was von Ihnen erwartet wird. Überlegen Sie sich sehr genau, wann Sie sich unterordnen und wann Sie sich durchsetzen müssen. Lassen Sie sich nicht aus lauter Dankbarkeit für eine Hilfestellung zum „Kopierer vom Dienst“ degradieren. Aber seien Sie sich bewusst, dass Sie auch nicht andere dazu machen dürfen.
- Achten Sie auf die betriebsinternen Gepflogenheiten beim Duzen.
- Seien Sie aufmerksam und fragen Sie Ihre Kollegen interessiert nach ihren Tätigkeiten.

Die ersten Gespräche mit dem Vorgesetzten

Die ersten Gespräche mit Ihrem direkten Vorgesetzten sind richtungweisend für Ihre Entwicklung. Aber oft ist der Vorgesetzte aus Zeitmangel nicht gerade optimal vorbereitet. Wenn Ihre Stelle neu eingerichtet wurde, gibt es vielleicht auch deswegen einige Unklarheiten. Deshalb sollten Sie umso besser vorbereitet sein, denn nur so werden Sie die notwendigen Informationen erhalten, um Ihre Aufgabe erfolgreich zu erfüllen.

Inhalte der Gespräche mit Vorgesetzten:

- Sofern eine Stellenbeschreibung existiert, gehen Sie diese gemeinsam mit dem Vorgesetzten durch.
- Lassen Sie sich die Arbeitsabläufe und die Arbeitsunterlagen erklären.
- Gehen Sie auf die Arbeitsaufgaben, Ihre Befugnisse und Verantwortungen ein.
- Fragen Sie Ihren Vorgesetzten, was Sie tun müssen, um erfolgreich zu sein.
- Lassen Sie sich erklären, wen Sie in welcher Reihenfolge ansprechen sollten, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen.
- Treten Sie bei diesen Gesprächen nicht zu fordernd, aber auch nicht zu devot auf.
- Seien Sie zu diesem Zeitpunkt noch vorsichtig mit Äußerungen zu Sachverhalten, die Ihnen nicht gefallen. Beobachten Sie diese lieber noch ein wenig.
- Beschweren Sie sich möglichst nicht über andere Kollegen, das fällt unter Umständen schnell negativ auf Sie selbst zurück.



FAZIT

Der erste Monat dient vor allem Ihrer Orientierung und Einarbeitung. Sie lernen die Menschen in Ihrer Umgebung besser kennen. Arbeiten Sie jetzt schon am Aufbau Ihrer Beziehungen. Gerade in dieser Zeit ist es wichtig, aufmerksam zu agieren und Instrumente, die Ihnen helfen können, effektiv zu nutzen.

4.1.3 Die ersten 100 Tage

Die ersten 100 Tage sind in der Regel eine gewisse Schonfrist. Das heißt allerdings nicht, dass Arbeitsergebnisse jetzt noch nicht wichtig wären. Aber man hält Ihnen lediglich zugute, dass Sie eine gewisse Zeit brauchen, um richtig produktiv zu werden. Trotzdem sollten Sie in dieser Zeit professionell agieren und erste Ergebnisse vorweisen können. Das Unternehmen muss schließlich erkennen können, dass Sie der richtige Mitarbeiter auf dem richtigen Platz sind.

Zielvereinbarungen

Viele Unternehmen nutzen mehr oder weniger standardisierte Zielvereinbarungssysteme als Führungsinstrument, die Ihnen einerseits eine Richtlinie für Ihre Arbeit geben und andererseits dem Unternehmen ermöglichen sollen, Sie konform zur Gesamtunternehmensstrategie einzusetzen. Die Ergebnisse dieser Zielvereinbarungen sind für Ihren Vorgesetzten ein Indikator für Ihren Erfolg. Oft bilden Zielvereinbarungen auch die Grundlage für einen variablen Teil Ihres Gehalts und dienen so als Motivationsinstrument.

Obwohl eine „Vereinbarung“ eigentlich eine zweiseitige Angelegenheit ist, sind Ihre Gestaltungsmöglichkeiten hier eher begrenzt. Viele Elemente und Ziele sind vorgegeben und werden von einem Gesamt-Unternehmensziel als Teilziele für die einzelnen Bereiche und dann weiter für die einzelnen Mitarbeiter heruntergebrochen. Das ist auch nachvollziehbar, da nur so eine einheitliche, zielgerichtete Unternehmensführung möglich ist.

Einen Schwerpunkt dieser Zielvereinbarungen aber bilden die persönlichen Ziele, die Sie selbst beeinflussen können. Dabei wird zwischen quantitativen und qualitativen Zielen unterschieden. Das quantitative Ziel eines Personalreferenten kann zum Beispiel die Einstellung von fünf Technikern gemäß vordefinierter Stellenbeschreibung innerhalb von drei Monaten sein. Ein qualitatives Ziel für einen Vertriebsmitarbeiter wäre beispielsweise die Erhöhung der Kundenzufriedenheit innerhalb des nächsten Quartals. Die Messbarkeit der qualitativen Ziele ist in der Praxis allerdings problematisch, da man auf Rückschlüsse aus Hilfsgrößen angewiesen ist, im Beispiel wäre das der Rückgang der Kundenbeschwerden von fünf auf drei innerhalb des Quartals.

Neben den persönlichen Zielen enthalten die Zielvereinbarungen häufig Unternehmensziele und/oder Bereichsziele. Diese können Sie nur in dem Maße beeinflussen, wie das Ihre Funktion zulässt. Durch diese Ziele möchte man die Identifikation mit dem Unternehmen und/oder Bereich stärken. Beispiele hierfür sind die Erhöhung des Gewinns vor Steuern im nächsten Jahr um 5 Prozent oder die Erhöhung des Deckungsbeitrags der Abteilung X im nächsten Jahr um 10 Prozent.

Oft sind diese Systeme schwer zu verstehen. Gerade für Berufsanfänger sind viele Elemente neu. Deshalb prüfen Sie Ihre Zielvereinbarung und die einzelnen Ziele mit Hilfe der SMART-Anforderungen:

SMART-Prüfung von Zielvereinbarungen

- **S**pezifisch (das Ziel muss eindeutig sein),
- **M**essbar (eine Bewertung muss möglich sein, bei qualitativen Zielen werden Hilfsgrößen verwendet),
- **A**kzeptiert (das Unternehmen und Sie müssen das Ziel befürworten),
- **R**ealistisch (das Ziel muss tatsächlich erreichbar sein),
- **T**erminiert (es muss eine Frist oder ein Datum für das Erreichen des Ziels geben).

Wenn Sie bezüglich der Zielvereinbarungen etwas nicht verstehen, sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten und lassen Sie sich unklare Elemente erklären. Es ist wichtig, dass Sie alles

in dieser Vereinbarung nachvollziehen können und dass Sie auch dahinter stehen. Nur dann kann Ihnen diese Vereinbarung helfen, die notwendigen Aktivitäten einzuleiten und erfolgreich zu werden.

Meetings

In jedem Unternehmen gibt es eine spezielle Meeting-Kultur. Achten Sie auf die Besonderheiten, denn gerade am Anfang kann man sich hier schnell unbeliebt machen. Seien Sie vor allem pünktlich, auch wenn Sie merken, dass manche Kollegen es nicht so genau mit der Pünktlichkeit nehmen. Es wird immer mindestens einen geben, der sich über Unpünktlichkeit ärgert.

TIPP Noch einmal: Seien Sie ausnahmslos pünktlich!

Im Vorfeld wird in der Regel eine Agenda versendet. Lesen Sie sich diese genau durch und fragen Sie Kollegen, wenn Sie etwas nicht verstehen. Lassen Sie sich auch die Historie zu den einzelnen Punkten erklären. Dadurch kommen Sie während des Meetings schneller in die Thematik hinein. Überlegen Sie sich jetzt schon, was Ihr Beitrag sein könnte, und formulieren Sie Ihre Gedanken schriftlich.

Wenn das Meeting beginnt, achten Sie auf die Sitzordnung. Oft haben sich im Unternehmen bestimmte Regularien entwickelt. Es kommt nicht gut an, wenn Sie gleich beim ersten Meeting dem Geschäftsführer seinen angestammten Platz wegnehmen. Überlegen Sie während des Meetings immer wieder, an welcher Stelle Sie einen interessanten Beitrag liefern könnten. Dies kommt einer Gratwanderung gleich: Sie sollten weder zu ruhig wirken noch sollten Sie unqualifizierte Beiträge „leisten". Auch wenn sich ein Meeting hinzieht und Sie denken, dass die Ausführungen nicht relevant sind, lassen Sie sich weder Ungeduld noch Desinteresse anmerken. Hören Sie aufmerksam zu und bestätigen Sie dies in entsprechender verbaler und nonverbaler Weise. Machen Sie sich Notizen, auch von Ihren Gedanken zum Gehörten. Wenn Sie bestimmte unternehmensspezifische Ausdrücke oder Sachverhalte nicht verstehen, fragen Sie nach. Jeder wird Verständnis dafür haben, da Sie ein neuer Mitarbeiter sind.

Auch eine konstruktive Nachbearbeitung des Meetings ist notwendig. Ganz wichtig ist die Vervollständigung Ihrer Notizen, und zwar direkt nach dem Meeting, nicht erst in den nächsten Tagen, denn dann sind relevante Informationen aus dem Gedächtnis verschwunden. Führen Sie sich vor Augen, welche Aufgaben man Ihnen während des Meetings übertragen hat, und tragen Sie diese mit einem Zeitplan in Ihre persönliche Aufgabenliste ein. Wenn es ein offizielles Protokoll gibt, vergleichen Sie dieses mit Ihren Aufzeichnungen und klären Sie Unstimmigkeiten.



ACHTUNG Meetings kosten viel Zeit. Überlegen Sie immer wieder, welche Meetings für Sie wirklich wichtig und notwendig sind. Oft reicht es aus, das Protokoll zu lesen oder sich in anderer Weise zu informieren.

Kommunikation mit dem Vorgesetzten

Auf die Relevanz der Kommunikation mit Ihrem Vorgesetzten wurde bereits hingewiesen. Sie zählt zu den zentralen Erfolgsfaktoren Ihrer Karriere. Die größte Herausforderung für Sie ist aber die Nicht-Kommunikation Ihres Chefs. Viele Vorgesetzte stehen unter einem solchen Druck, dass sie der Meinung sind, für ausführliche, zielgerichtete Gespräche einfach keine Zeit zu haben. Überspitzt formuliert: „Wenn ich nichts sage, bedeutet das ein Lob!“ Deswegen einige Tipps, wie Sie die für Sie wichtigen Informationen aktiv, aber behutsam einfordern können:

Tipps für die Kommunikation mit Ihrem Vorgesetzten:

- Gehen Sie aktiv auf Ihren Vorgesetzten zu und vereinbaren Sie feste Termine, am besten einen regelmäßig wiederkehrenden „Jour fixe“.
- Wenn es schwer ist, einen Termin zu bekommen, versuchen Sie die Assistentin Ihres Vorgesetzten von der Dringlichkeit zu überzeugen.
- Warten Sie nicht bis zum Ende der Probezeit auf ein Feedback.
- Stellen Sie konkrete Fragen: Bin ich noch auf dem Weg, den das Unternehmen/der Vorgesetzte sich vorgestellt hat?
- Welches Bild hat mein Vorgesetzter von mir gewonnen? Was kann ich noch besser machen?
- Seien Sie bereit, eigene Kurskorrekturen vorzunehmen, wenn Sie entsprechende Hinweise erhalten.
- Nehmen Sie Kritik nicht persönlich, sondern als Anlass, Dinge zu verbessern.
- Wenn Sie Dinge geändert haben, lassen Sie sich Feedback geben und fragen Sie nach, ob sich Ihr Vorgesetzter dies auch so vorgestellt hat.
- Teilen Sie dem Vorgesetzten auch Ihre Eindrücke mit.
- Äußern Sie keine negative Kritik an anderen Mitarbeitern.
- Gehen Sie bei Verbesserungsvorschlägen diplomatisch vor und begründen Sie diese mit gesicherten Fakten.

Berufliche Netzwerke

Arbeiten in Netzwerken ist eine Idee, die in ihrer ursprünglichen, ausgeprägten Form aus den USA kommt und in den letzten Jahren unter dem Begriff „Networking“ immer populärer wurde. Dabei handelt es sich eigentlich nicht um etwas Neues, sondern um die bewusste Beschäftigung mit diesem Thema, über das es mittlerweile eine Vielzahl von Aufsätzen und Büchern gibt.

Netzwerke finden sich in jedem Lebensbereich. Auch in Unternehmen gibt es eine Reihe von Netzwerken, die man in formelle und informelle Netzwerke gliedern kann.

Formelle Netzwerke sind offen sichtbar, man kann sich leicht und schnell darüber informieren (Intranet, Broschüren etc). Oft haben diese Netzwerke einen gemeinsamen fachlichen Hintergrund. Ziel solcher Netzwerke ist die gemeinsame Optimierung der Prozesse und Aufgaben. Gerade im Rahmen von „Diversity“ entstehen immer mehr formelle Netzwerke oder wandeln sich von informellen zu formellen Netzwerken. Dahinter steht der Gedanke, die individuellen, persönlichen Gemeinsamkeiten von Menschen zu respektieren, ihnen Raum zu geben und dadurch die Mitarbeiter zu motivieren. Daher fördern Unternehmen diese Netzwerke.

Informelle Netzwerke sind zunächst nicht sichtbar. Sie bestehen aus Mitarbeitern, die sich gut verstehen, Gemeinsamkeiten haben und sich deshalb zusammenschließen, um gemeinsam erfolgreicher zu sein. Über diese informellen Kommunikationsstrukturen lassen sich Ziele außerhalb des Dienstwegs erreichen. Neuen Mitarbeitern bleiben diese Netzwerke lange (oder vielleicht sogar immer) verborgen. Deshalb achten Sie ganz genau darauf, wer sich mit wem besonders gut versteht.

Engagieren Sie sich in den vorhandenen Netzwerken und nutzen Sie diese. Schauen Sie, welche formellen Netzwerke im Untenehmen vorhanden sind, und bringen Sie sich ein. Bauen Sie Ihr eigenes informelles Netzwerk im Untenehmen auf und pflegen Sie es. Wenn Sie sich bisher noch nicht mit Netzwerken beziehungsweise der sinnvollen Gestaltung von Netzwerken beschäftigt haben, holen Sie es nach. Es gibt eine Vielzahl von guten Büchern und Informationen im Internet, die Sie hierbei unterstützen können.



FAZIT

Ihre berufliche Aufgabe tritt nun immer stärker in den Vordergrund, die Arbeitsergebnisse werden zunehmend wichtiger. Diese Ergebnisse können Sie aber nicht völlig allein erbringen: Sie brauchen dafür auch die Menschen in Ihrem Umfeld. Hierbei ist vor allem wichtig, dass Sie eine zielgerichtete Kommunikation mit Ihrem Vorgesetzten etablieren. Ebenso wichtig ist die Vereinbarung Ihrer Ziele, vor allem, dass Sie diese genau verstehen, um zielgerichtet handeln zu können. Neben den formalen Kommunikationswegen sind die informellen zu beachten. Diese können Sie am besten nutzen, wenn Sie sich in Netzwerken engagieren.

4.1.4 Das Ende der Probezeit

Der große Tag rückt näher. Spätestens jetzt wird es Zeit sowohl für das Unternehmen als auch für den Mitarbeiter zu beurteilen, ob die Zusammenarbeit wirklich gut verläuft. Ein wichtiger Stichtag für das Unternehmen, da es nach der Probezeit in der Regel aus arbeitsrechtlichen Gründen schwieriger wird, sich von einem Mitarbeiter zu trennen. Aber auch Sie sollten Ihre Erfahrungen in der Probezeit genau bewerten und entscheiden, ob das Unternehmen zu Ihnen passt. Denn nur in einem stimmigen Umfeld werden Sie langfristig erfolgreich arbeiten können und zufrieden sein.

Abschlussbeurteilung

Die Probezeit wird in der Regel mit einer schriftlichen Abschlussbeurteilung und einem Gespräch beendet. Wenn bereits Zielvereinbarungen getroffen wurden, dienen sie als Grundlage für die Beurteilung. Gibt es keine Zielvereinbarungen, wird der Vorgesetzte nach seiner persönlichen Einschätzung und professionellen Erfahrung entscheiden. Entscheidungsrelevant sind neben konkreten Zielvereinbarungen auch die „weichen“ Faktoren. Es ist beispielsweise wichtig, dass der neue Mitarbeiter ins Team passt. So kann es vorkommen, dass eine Weiterbeschäftigung nicht befürwortet wird, obwohl die Zielvorgaben erreicht wurden, da der Mitarbeiter sich nicht ins Team integrieren konnte.

Wenn die Beurteilung der „weichen“ Faktoren nicht in Ihrem Sinne ausfällt, fragen Sie nach, was Sie hätten besser machen können. Gegebenenfalls können Sie die Antwort nachvollziehen und daraus lernen. Wenn nicht, kann es sein, dass einfach die sogenannte Chemie nicht stimmt, allerdings lässt sich das nur schwer sachlich oder logisch ausdrücken. Nehmen Sie eine solche Kritik nicht persönlich, sondern denken Sie darüber nach, was Sie daraus lernen.

Herzlichen Glückwunsch!

Die Probezeit ist erfolgreich bestanden, Sie haben das Unternehmen überzeugt, und das Unternehmen überzeugte auch Sie. Trotzdem sollten Sie diesen Stichtag nutzen, um die letzten Monate noch einmal Revue passieren zu lassen. Was hätten Sie besser machen können? Was haben Sie für die Zukunft gelernt?

Obwohl die Probezeit vorüber ist, werden Sie natürlich weiterhin beobachtet und beurteilt. Durch den Trend zur „Verschlankung“ der Unternehmen wird die Effizienz jedes einzelnen Mitarbeiters immer wichtiger. Sie dürfen sich jetzt also keinesfalls zufrieden zurücklehnen und meinen, das Rennen sei gelaufen. Stattdessen sollten Sie den Anlass als Motivationsschub nutzen, um neu durchzustarten und weiterhin das Beste zu geben. Beweisen Sie dem Unternehmen und Ihrem Vorgesetzen, dass Sie auch auf Dauer der richtige Mitarbeiter an der richtigen Stelle sind.

Wenn es doch nicht das Richtige war

Wenn die Probezeit nicht bestanden wurde, ist dies meist eine sehr schmerzliche Erfahrung, die Versagensgefühle sowie Existenz- und Zukunftsangst auslösen kann. Dies ist selbst dann noch der Fall, wenn man für sich bereits die Erkenntnis gewonnen hatte, dass man nicht zu der Aufgabe und/oder in das Untenehmen passt.

Wenn Sie in diese Situation geraten, sehen Sie das Positive daran: Jemand hat Ihnen die notwendige Entscheidung abgenommen. Nur aus – wenn leider auch nicht völlig unbegründeten – Ängsten heraus an einem Job festzuhalten, macht Sie nicht glücklich und behindert Sie in Ihrer weiteren Entwicklung. Lernen Sie aktiv aus der Erfahrung und nutzen Sie das Erlernte bei einer neuen Chance. Sollten Sie aber der Ansicht sein, dass Sie genau

den richtigen Job im richtigen Unternehmen verloren haben, denken Sie darüber nach, warum Sie die anderen nicht von sich überzeugen konnten. Verlieren Sie dabei nicht den Mut, sondern beginnen Sie mit Hilfe des Gelernten neu. Und denken Sie daran: Rückschläge gehören zum Leben. Fürchten Sie sich nicht: Wenn Sie aus Ihren Erfahrungen lernen, werden Sie künftig auch erfolgreich sein.

„Erfolg ist, von Niederlage zu Niederlage zu gehen und dabei den Enthusiasmus nicht zu verlieren.“ *Winston Churchill*

Es gibt jedoch auch den Fall, dass das Unternehmen Sie gerne behalten würde, Sie selbst aber im Zweifel sind. Sie haben nun verschiedene Möglichkeiten, je nachdem, wie viel dem Unternehmen an Ihnen liegt. Wenn Sie die Stelle an Ihre Erwartungen anpassen können, tun Sie es. Wenn die Differenzen aber so groß sind, dass eigentlich nur eine Trennung folgen kann, wird es möglicherweise schwierig. Selbstbewusste und konsequente Menschen gehen sofort und nehmen die damit verbundene Ungewissheit in Kauf. Wenn Sie häufiger derartige Schritte gehen, ist allerdings Vorsicht geboten. Wenn Ihr Lebenslauf mehrfach solche Entscheidungen aufweist, wird man Ihnen das voraussichtlich negativ auslegen. Wenn Sie sich zum Fortgehen entschieden haben, teilen Sie dies dem Unternehmen fair und behutsam mit. Bemühen Sie sich um eine einvernehmliche Trennung. Erstens beschädigen Sie sonst Ihren Ruf, und zweitens müssen Sie immer damit rechnen, Ihrem Gegenüber in ein paar Jahren unter veränderten Umständen erneut zu begegnen. (Man sieht sich mindestens zweimal.) Wenn Sie weniger selbstbewusst sind und mit Existenzängsten kämpfen, erfüllen Sie Ihre Aufgabe weiterhin professionell und bemühen Sie sich gleichzeitig um Alternativen.



FAZIT

Meist wird die Probezeit erfolgreich bestanden. Nutzen Sie den Erfolg als Motivationsschub, überzeugen Sie weiterhin. Sollten Sie es nicht geschafft haben, lernen Sie aus den Erfahrungen und wenden Sie das Erlernte bei der nächsten Chance an. Wenn Sie aber selbst der Meinung sind, dass das Unternehmen und/oder die Aufgabe nicht zu Ihnen passen, überlegen Sie, was Sie verändern können. Ziehen Sie notfalls die unvermeidlichen Konsequenzen. Aber treffen Sie diese Entscheidung weder zu spontan noch allzu emotional. Bedenken Sie die Wirkung auf Ihren Lebenslauf und schützen Sie Ihren Ruf.

4.1.5 Kleiner Exkurs zum Arbeitsrecht

Für die Probezeit gelten einige Besonderheiten. Sie betreffen vor allem die Kündigung, da den Vertragspartnern eine mögliche Trennung leicht gemacht werden soll. Im Folgenden finden Sie einen kurzen Überblick. Im konkreten Einzelfall sollten Sie jedoch einen Rechtsexperten hinzuziehen.

Dauer der Probezeit und Kündigungsschutz

Oft ist die Dauer der Probezeit in den Tarifverträgen geregelt. Wenn nicht, beträgt sie in der Regel sechs Monate. Wenn sie jedoch sechs Monate übersteigt, ist eine Kündigung nach dem sechsten Monat nur noch nach Maßgabe der Kündigungsschutzvorschriften möglich, da das Kündigungsschutzgesetz für alle Mitarbeiter in Betrieben mit regelmäßig über zehn Arbeitnehmern ab dem siebten Monat gilt. Innerhalb der ersten sechs Monate können beide Vertragspartner ohne Angaben von Gründen kündigen. Die Kündigungsfrist ist in der Regel im Arbeitsvertrag festgelegt. Falls nicht, gilt die gesetzliche Kündigungsfrist von zwei Wochen. Ist die Probezeit per Zeitvertrag beschlossen worden (beispielsweise vom 1. März bis 31. Juli auf Probe), ist keine ordentliche Kündigung möglich, sofern nichts anderes ausdrücklich vereinbart ist. Das Arbeitsverhältnis endet dann automatisch am 31. Juli. Im Anschluss vereinbaren die Vertragspartner in der Regel einen unbefristeten Arbeitsvertrag. Eine Verlängerung der Probezeit kann nur aus sachlichem Grund (Unsicherheit über Eignung des Mitarbeiters) erfolgen.

Krankheit

Die Lohnfortzahlung im Krankheitsfall gilt auch während der Probezeit, jedoch erst ab der fünften Beschäftigungswoche. Eine Kündigung wegen Krankheit ist innerhalb der Probezeit von sechs Monaten zulässig und kann nicht auf Grundlage des Kündigungsschutzgesetzes angefochten werden.

TIPP Wenn Sie in der Probezeit erkranken, teilen Sie dies Ihrem Vorgesetzten und der Personalabteilung unverzüglich mit. Nennen Sie auch das Datum, an dem Sie voraussichtlich wieder einsatzfähig sind.

Urlaub

Urlaubsanspruch besteht auch während der Probezeit. Der Arbeitgeber kann den Zeitpunkt bestimmen, muss aber die Wünsche des Arbeitnehmers berücksichtigen. Die Probezeit verlängert sich nicht um die gewährten Urlaubstage.

4.1.6 Probezeit und Zielvereinbarung bei Scout24 Holding GmbH Interview mit Andrea Hollenburger, Director Human Resources



Andrea Hollenburger
Director Human Resources, Scout24 Holding GmbH

Scout24 ist eine der führenden Unternehmensgruppen von Online-Marktplätzen in Europa und einer der etablierten Classified-Anbieter im Internet. Scout24 verfügt über ein breites Angebot von spezifischen Branchen-Marktplätzen: AutoScout24, ElectronicScout24, FinanceScout24, FriendScout24, ImmoblienScout24, JobScout24 und TravelScout24.

Damit ermöglicht Scout24 seinen Privatkunden Transparenz in Massenmärkten und seinen Geschäftskunden einen schnelleren Verkaufserfolg. Mehr Informationen über die Scout24 Gruppe finden Sie unter: www.scout24.com.

Wie gestalten Sie die Probezeit neuer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

Wir beschäftigen uns mit der Probezeit des neuen Mitarbeiters, die in unserem Haus generell sechs Monate dauert, schon vor seinem ersten Arbeitstag: Ihm wird ein individuell gestalteter Einarbeitungsplan für die ersten Wochen zusammengestellt, den er schon vor Arbeitsbeginn im Briefkasten findet. Der Plan enthält zum Beispiel Informationen darüber, welche Kollegen er kennenlernt, in welche Aufgaben er eingewiesen und an welchen Fortbildungsmaßnahmen er teilnehmen wird. Sehr wichtig ist hierbei die chronologische Darstellung der einzelnen Maßnahmen, damit der Mitarbeiter zu jeder Zeit weiß, was auf ihn zukommt.

Was erwartet den „Neuen“ an seinem ersten Tag?

Uns ist bewusst, dass der erste Arbeitstag für einen guten und konstruktiven Start am neuen Arbeitsplatz entscheidend ist. Aus diesem Grund bringen wir dem neuen Mitarbeiter viel Aufmerksamkeit entgegen: Sein Arbeitsplatz muss komplett funktionsfähig sein und er muss in der Lage sein, alle Kommunikationsmittel zu nutzen. Am ersten Arbeitstag erhält der neue Mitarbeiter auch das „New Scouties Package“, in dem grundlegende Informationen über das Unternehmen und die Arbeitsweise bei Scout24 zusammengefasst sind. Es gibt keine gesonderte Einführungsveranstaltung, doch führt der Vorstand monatlich ein „Come Together“ durch, bei dem der neue Mitarbeiter in einer angenehmen Atmosphäre seine Kollegen kennenlernt und viel über das Unternehmen und unsere Kultur erfährt.

Auch während der gesamten Probezeit wird der Mitarbeiter intensiv betreut. Regelmäßig finden Gespräche mit dem direkten Vorgesetzten und der Personalabteilung statt, in denen Fortschritte oder eventuelle Schwierigkeiten besprochen werden. Im fünften Monat findet der „Scouties Dialogue“ statt. Während dieses Gesprächs werden alle Aspekte der Zusammenarbeit beleuchtet und Maßnahmen für die Zukunft geplant.

Was sind für Sie die wichtigsten Faktoren für eine erfolgreiche Probezeit?

Ein wichtiger Faktor für eine erfolgreiche Probezeit ist der Integrationsgrad des Mitarbeiters. Wir möchten wissen, wie gut er in sein Team eingegliedert ist und wie sein Beitrag zur Teamarbeit im Detail aussieht. Ein weiterer Indikator ist der Grad der Zielerreichung bei den vereinbarten Aufgaben. Man muss jedoch berücksichtigen, dass der Mitarbeiter zu diesem Zeitpunkt noch nicht seine volle Leistungsfähigkeit entfaltet haben kann.

Was sind für Sie die häufigsten Gründe für eine Trennung während der Probezeit?

Der häufigste Grund ist ganz einfach zu beschreiben: Die „Chemie“ stimmt nicht. Ein gemeinsames Verständnis und gegenseitige Wertschätzung sind die Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Ohne diese Basis ist eine gemeinschaftliche Leistungserbringung nur mit großen Widerständen möglich und führt selten zum gewünschten Ziel. Ein anderer wichtiger Grund für eine Trennung in der Probezeit ist eine Abweichung die gegenseitigen Erwartungen betreffend.

Wie werden die Vorgesetzten auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter vorbereitet?

Die Führungskräfte bei Scout24 verfügen in der Regel über fundierte Kenntnisse und viel Erfahrung in der Einarbeitung neuer Kollegen. Doch damit ist es nicht getan. Aktiv begleitet werden sie von der Personalabteilung mit gezielten Coaching-Einheiten. In diesen Einheiten werden konkrete Fragestellungen erörtert und Lösungswege gemeinsam erarbeitet. Daneben bieten wir Führungskräften externe Trainings an, bei denen sie gezielt ihr Führungsverhalten, insbesondere in der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, optimieren können.

Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Zielvereinbarungssystem? Und wenn ja, wird dies auch schon in der Probezeit angewendet?

Unser Zielvereinbarungssystem gilt für alle Mitarbeiter und ist mit den variablen Gehältern gekoppelt, die in unserem Haus „Scouties Bonus“ genannt werden. Die individuellen Mitarbeiterziele werden von den Bereichszielen und diese von den Unternehmenszielen abgeleitet. Dabei ist die Gewichtung abhängig von der Position und der Verantwortung des Mitarbeiters. Zu Beginn des Jahres werden die Ziele in einem persönlichen Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vereinbart und am Ende des Jahres der Zielerreichungsgrad besprochen. Für neue Mitarbeiter gilt das Zielvereinbarungssystem ebenfalls. Die Ziele werden im zweiten Monat der Beschäftigung vereinbart.

4.2 Selbstmanagement

Die notwendige Basis für einen Karrierestart haben Sie jetzt in der Tasche – Ihren Hochschulabschluss. Fachwissen allein reicht jedoch nicht, um eine erfolgreiche Karriere zu starten. Fast genauso wichtig für den beruflichen Erfolg sind:

1. die Qualität der Arbeit,
2. der persönliche Eindruck,
3. der Bekanntheitsgrad im Unternehmen,
4. die Aufmerksamkeit des Vorgesetzten.

Interessant ist dabei die Gewichtung der Kriterien: Zu 60 Prozent, so eine Studie des IT-Konzerns IBM, hängt eine Beförderung vom direkten Vorgesetzten ab. Das Auftreten des Kandidaten ist dagegen nur zu 30 Prozent Karriere entscheidend. Die Qualität der Arbeit schlägt gerade mal mit 10 Prozent zu Buche. Der persönliche Auftritt wird mit 30 Prozent also wesentlich höher eingestuft. Daraus zu schließen, dass die Qualität der Arbeit unwichtig ist, ist jedoch unzutreffend – aber sie ist eben nicht alles.

> **TIPP** Es kommt im Berufsleben darauf an, positiv aufzufallen – frei nach dem Motto: „Tu Gutes und rede darüber".

Um positiv aufzufallen, müssen Hochschulabsolventen über das Fachwissen hinaus heute ein breites Spektrum an **Schlüsselqualifikationen** bieten. 80 Prozent der Unternehmen erwarten, dass diese Schlüsselqualifikationen bereits im Studium vermittelt werden. Für 93 Prozent der Unternehmen sind sie für den Berufseinstieg genauso wichtig oder noch wichtiger als Fachwissen.

Unternehmensvertreter sehen vor allem bei der **persönlichen Kompetenz** der Hochschulabsolventen großen Entwicklungsbedarf. Darunter fallen Eigenschaften wie Zeit- und Selbstmanagement, also Grundlagen für selbstständiges Arbeiten. Bei der methodischen Kompetenz sehen die Unternehmen weniger Defizite, dennoch besteht auch hier mit 43 Prozent noch Bedarf, vor allem bei den EDV-Kenntnissen und Präsentationstechniken.

Zunächst die gute Nachricht: Die meisten der genannten Qualifikationen bringen Sie als Hochschulabsolvent bereits mit. Ohne Engagement, analytisches Denken, Zielorientierung und Belastbarkeit kann man kein Studium durchziehen. Andere Qualifikationen – wie etwa Kommunikations- und Teamfähigkeit oder Kreativität – sind je nach Studiengang an der Universität mehr oder weniger gefragt. Ob das Rüstzeug Ihrer Schlüsselqualifikationen für den Berufsalltag auch ausreicht, steht jedoch auf einem anderen Papier.

Auch **Soft Skills** lassen sich erlernen. Vieles, was einen Menschen zu einer beeindruckenden Persönlichkeit macht, wie etwa Selbstsicherheit und Überzeugungskraft, basiert auf dem soliden Fundament einer gründlichen Vorbereitung von Gesprächen und Vorträgen, von Fachkompetenz und der sorgfältigen Erledigung der eigenen Arbeit.

Defizite in dem einen oder anderen Bereich können durch die Beherrschung und Anwendung von Karrieretools aufgefangen werden. Dahinter stecken einfache Grundregeln, die helfen,

- das persönliche Arbeitspensum zu bewältigen,
- Probleme zu lösen,
- sich in das Unternehmen und verschiedenste Teams zu integrieren,
- die eigene Person und die eigene Arbeit zu präsentieren,
- mit Argumenten zu überzeugen und sich gegen Kritik zu verteidigen.

Konsequent umgesetzt und eine ordentliche fachliche Leistung vorausgesetzt, sollten Sie so das nötige Rüstzeug besitzen, um die angemessene Aufmerksamkeit der Vorgesetzten zu erhalten, die für den weiteren Verlauf Ihrer Karriere so entscheidend ist.

4.2.1 Zeiteinteilung

Eine der größten Umstellungen, die den Berufseinsteiger nach einem Studium erwartet, ist der Verlust der Freiheit der selbstständigen Zeiteinteilung. Während Sie als Student weitgehend frei entscheiden konnten, wann Sie sich auf Klausuren vorbereiteten oder Seminararbeiten schreiben wollten, bestimmen nun Dritte über einen Großteil Ihres Tages. Vorgesetzte und Kollegen erwarten nicht nur pünktliches Erscheinen, sondern haben auch eine Erwartung, wann Sie welche Aufgabe erledigen sollten (am besten gestern) und planen Sie ungefragt in Meetings ein. Nun einfach alle Aufgaben und Termine in den Kalender eintragen und nacheinander abarbeiten – das funktioniert in den seltensten Fällen. Auch wer während des Studiums keine Probleme mit dem persönlichen Zeitmanagement hatte, kann bei der Umstellung ganz schön ins Schwitzen kommen.

Zeitmanagement ist im Berufsalltag das wichtigste Element des Selbstmanagements. Die Kontrolle über die Zeit bedeutet Kontrolle über die wichtigsten Aspekte des eigenen Lebens. Auch wenn Sie stark fremdverplant werden – die Gestaltung Ihrer frei verfügbaren Arbeitszeit ist umso wichtiger, damit Sie alle Ihre Arbeiten termingerecht erledigen können. Behalten Sie Ihre Zeitplanung unter Kontrolle.

Das Zeitplanbuch

Eine der Grundregeln des Zeitmanagements lautet, nicht die Zeit zu verplanen, sondern die Aufgaben dem Ziel unterzuordnen, das man erreichen möchte. Von der Frage „Was möchte ich im Zeitraum X erreichen, und welche Etappen sind auf dem Weg zu diesem Ziel notwendig?“ werden die einzelnen Schritte, Aufgaben und Teilaufgaben von rückwärts her in einem Zeitplanbuch in realistischen Zeitabschnitten geplant. Wichtig ist dabei das Setzen von Terminen, die Sie dann auch diszipliniert einhalten, soweit Sie darüber selbst bestimmen können.

Die Zeitplanbuch-Methode ist gut geeignet, wenn es um die **persönliche Lebensplanung**, etwa um den Abschluss eines Studiums oder das Erreichen einer bestimmten Position

geht. Mit ihr kann man sozusagen den groben Rahmen für das persönliche Zeitmanagement setzen. Für den täglichen Wust an Aufgaben und die Vermeidung von beruflichem Stress müssen Sie jedoch flexibel bleiben, deshalb planen Sie lieber nicht zu viel. Sie sind Teil eines Unternehmens und müssen sich damit abfinden, dass Sie weitgehend fremdbestimmt werden. Sie werden recht schnell die Erfahrung machen, dass Sie nicht alle Erwartungen und Aufgaben erfüllen können, die an Sie gerichtet werden. Arbeiten lassen sich nicht immer in der vorgesehenen Zeit erledigen. Das gilt vor allem, wenn Sie im Team mit anderen arbeiten. Ständig schiebt sich Unvorhergesehenes dazwischen. Ein Privatleben muss es aber auch noch geben. Sie müssen lernen, **eigene Prioritäten** zu setzen.

> **TIPP** Nutzen Sie das Kieselprinzip: Stellen Sie sich vor, Sie füllen im Garten einen Eimer mit verschiedenen Steinen, Sand und Wasser: Setzen Sie erst die wichtigsten Termine und Aufgaben – die größten Steine – in den Eimer bzw. Kalender, sonst passen sie am Ende vor lauter Geröll nicht mehr hinein.

Das Pareto-Prinzip: 80/20

Der italienische Volkswirtschaftler Vilfredo Pareto entwickelte den Grundsatz: „Mit 20 Prozent der Arbeit ernten wir 80 Prozent des Erfolgs. Die restlichen 20 Prozent der Aufgaben beanspruchen dagegen 80 Prozent unserer Zeit.“ Anhand dieser Maxime sollten Sie Ihr tägliches Arbeitspensum kritisch betrachten. Hand aufs Herz, vieles, was wir täglich tun, ist pure Zeitverschwendung und bringt uns keinen Schritt weiter zum angestrebten Ziel. Das Bedürfnis, die Fenster oder das Auto zu putzen, wenn man eigentlich dringend an der Abschlussarbeit weiterschreiben sollte, kennt wohl jeder ehemalige Student. Wenn es Ihnen gelingt, sich in sämtlichen Lebensbereichen auf die 20 Prozent zu konzentrieren, die Sie vorwärts bringen, können Sie sehr viel Zeit und Kraft sparen und Ihre Effizienz enorm steigern.

Die Prozentzahlen 80/20 sind natürlich nur als Richtwert zu verstehen. Wichtig ist, dass Sie für sich persönlich die Tätigkeiten herausfiltern, die Ihren Erfolg ausmachen, um nicht unnötig Energie zu verschwenden. Überlegen Sie in einer ruhigen Stunde, welche Tätigkeiten zu den wichtigen 20 Prozent gehören. Stellen Sie die restlichen Termine auf den Prüfstand. Viele Routinen lassen sich verkürzen oder sind vielleicht ganz verzichtbar. Ein tägliches Verlaufsprotokoll kann helfen und Aufschluss über die Zeitkiller geben. Verschwenden Sie keine Zeit an Nebensächlichkeiten, dann bleiben Ihnen mehr Kraft und Mut, die wirklich wichtigen Aufgaben zügig anzupacken.

Die Eisenhower-Methode

Der US-Präsident und General Dwight D. Eisenhower hat eine ganz simple Methode entwickelt, Aufgaben vorzusortieren und dabei klare Prioritäten zu setzen. Dabei werden alle Aufgaben in vier Quadranten einer Tabelle einsortiert:

	Nicht dringend	Dringend
Wichtig	Aufgabe persönlich erledigen	Aufgabe sofort und persönlich erledigen
Nicht wichtig	Aufgabe nicht bearbeiten: Liegen lassen oder Papierkorb	Aufgabe an kompetente Mitarbeiter delegieren

Natürlich ist diese Methode stark vereinfacht. Ein gutes Zeitmanagement sollte eigentlich verhindern, dass man wichtige Aufgaben liegen lässt, bis auch sie dringend werden. Andererseits kann es bei der Einstufung der nicht wichtigen und nicht dringenden Dinge auch zu Fehleinschätzungen kommen, und sei es nur, dass sich für Ihren Vorgesetzten die Wichtigkeit der Angelegenheit ganz anders darstellt.

Goldene Regeln

Gerade wenn man „den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr sieht“, sind einfache Methoden am praktikabelsten. Wie zum Beispiel diese:

- Beenden Sie eine Tätigkeit, bevor Sie die nächste anfangen. Fassen Sie gleichartige Tätigkeiten zusammen.
- Nehmen Sie jedes Papier nur einmal in die Hand und entscheiden Sie sofort, was damit zu geschehen hat.
- Setzen Sie Termine! Sie haben sicher schon die Erfahrung gemacht, dass Aufgaben fast immer genau so viel Zeit beanspruchen, wie Sie dafür einplanen. Nehmen Sie sich eine Woche Zeit, werden Sie auch erst nach einer Woche fertig. Hätten Sie nur drei Tage Zeit gehabt, hätten Sie es auch geschafft. Wenn Sie also nicht schon an Termine gebunden sind, setzen Sie sich die Zeitlimits selbst.
- Sie können sich ein Bonussystem für die Einhaltung Ihrer Zielvorgaben setzen. So schlagen Sie dem Hang zum Aufschieben ein Schnippchen.
- Reservieren Sie sich jeden Tag eine „Goldene Stunde“, in der sämtliche Störungen ausgeschlossen sind: kein Telefon, keine E-Mails, kein Schwatz mit den Kollegen, keine Meetings, Handy aus. In dieser Stunde werden Sie viel effektiver arbeiten als den ganzen restlichen Tag über. Legen Sie die Stunde nach Möglichkeit in die Zeit, in der Störungen ohnehin selten sind und in der Sie fit und ausgeruht sind: zum Beispiel morgens früh, bevor die meisten anderen Kollegen eintreffen.
- Routinetätigkeiten erledigen Sie am besten, wenn Ihr Biorhythmus auf einem Tiefpunkt ist.

Arbeit – Freizeit: Der Umgang mit Überstunden

Eine 40-Stunden-Woche wird sich für Sie nicht immer realisieren lassen. In den meisten Unternehmen wird die Bereitschaft, Überstunden zu leisten, vorausgesetzt. Sie sollten sie deshalb auch nicht kategorisch ablehnen oder ständig Ihr Missfallen zeigen. Das gilt vor allem, wenn gerade eilige (Kunden-)Aufträge erledigt werden müssen oder etwa ein Jahresabschluss zusammengestellt werden muss. In solchen Fällen sollten Sie selbstverständlich Ihr Engagement durch Mehrarbeit zeigen.

In vielen Fällen sind Überstunden jedoch völlig unnötig und gelten als Zeichen schlechten Zeitmanagements. Manchmal gibt es unter Kollegen einer Abteilung einen regelrechten Wettbewerb, wer die meisten Überstunden leistet. Auf so etwas sollten Sie sich nicht einlassen, wenn Sie nicht als Workaholic enden wollen. Sie brauchen Ihre Freizeit – auch, um für Ihre Arbeit am kommenden Tag fit zu sein.

Lassen Sie Überstunden nach Möglichkeit nur bei Spitzenbelastungen zu und versuchen Sie, das Überstundenkonto klein zu halten. Werden die Überstunden zum Dauerzustand, versuchen Sie Prozesse zu optimieren oder Aufgaben zu delegieren. Wenn Sie jeden Tag auch nur eine Stunde länger arbeiten, weil Ihnen die tägliche Arbeitszeit nicht ausreicht, haben Sie in weniger als zwei Monaten eine ganze Woche zusammen – die Sie nicht mehr „abfeiern“ können, ohne den Betriebsablauf zu stören.

Besser ist es, ein Überstundenkonto immer wieder mit ein paar Stunden zwischendurch oder einem Tag Freizeit zu entlasten – das fällt Kollegen und Vorgesetzten sehr viel weniger negativ auf.



ACHTUNG Überflüssige Überstunden sind entgangene Lebenszeit!

Bei allem Zeitdruck sollten im Berufsalltag die persönlichen Bedürfnisse nicht zu kurz kommen. Planen Sie morgens ausreichend Zeit für Ankleiden, Körperpflege und den Arbeitsweg, damit Sie nicht schon abgehetzt ankommen. Nutzen Sie die Pausenzeiten und nehmen Sie sich Zeit für das **Mittagessen**. Auch wenn Sie meinen, dazu reiche die Zeit nicht, nehmen Sie sich diese trotzdem. Denken Sie an die entgangenen Chancen zum Networking – Kantinen haben eine wichtige soziale Funktion im Unternehmen, die Sie nicht unterschätzen sollten.

Auch die Pflege Ihres Büros und vor allem Ihres Schreibtisches sollten Sie nicht vernachlässigen. Nehmen Sie sich jeden Abend die Zeit, Ihren Schreibtisch aufzuräumen und Ihre Ablage zu pflegen. Das dauert nur ein paar Minuten, erleichtert den Einstieg in die Arbeit am nächsten Morgen aber ungemein und hinterlässt einen guten Eindruck. Denken Sie da-

ran, dass jederzeit Dritte Ihren Schreibtisch belegen könnten – sei es im Vertretungsfall, wenn Sie krank werden oder Urlaub haben, sei es, dass Kollegen oder Vorgesetzte etwas suchen müssen.

Exkurs: Mobbing

Von Mobbing spricht man, wenn jemand am Arbeitsplatz fortgesetzt geärgert, herabgewürdigt und schikaniert wird. Oft beginnt die Schikane so subtil, dass der Betroffene hinterher gar nicht mehr sagen kann, wann es angefangen hat.

Typisch für Mobbing sind:

- Negative Handlungen, die gemeinhin als feindselig, aggressiv, destruktiv und unethisch gelten: Das können Beschimpfungen, das bewusste Vorenthalten von Informationen, aber auch physische Übergriffe sein.
- Mobbing bezeichnet ein Verhaltensmuster, keine einzelne Handlung. Die Aktionen gehen von einer oder mehreren Personen aus, sie sind zielgerichtet und systematisch angelegt, wiederholen und steigern sich.
- Meist ist das Opfer den Mobbern unterlegen – entweder hierarchisch oder sozial – und kann sich deshalb nicht effektiv wehren.

Die Folgen von Mobbing sind für die Opfer meist desaströs. Es kommt fast immer zu seelischen und körperlichen Folgeerkrankungen. Mobbing muss von Kollegen und Vorgesetzten deshalb ernst genommen werden. Als Kollege sollten Sie sich selbstverständlich an Mobbing-Aktivitäten nicht beteiligen, sondern sich klar distanzieren und die Vorgesetzten informieren. Werden Sie selbst gemobbt, holen Sie sich unbedingt Hilfe von außen, bevor die Situation eskaliert. Sobald der Arbeitgeber von Mobbing erfährt, ist er verpflichtet, seiner Fürsorgepflicht nachzukommen und eine wirksame Maßnahme – Mitarbeitergespräch, Weisungsrecht, Abmahnung, Kündigung, Versetzung – dagegen zu ergreifen.

Werden alle Angestellten vom Chef gleich schlecht behandelt, handelt es sich nicht um Mobbing, sondern um **Bullying**. Das ist auch sehr unangenehm, aber zumindest haben Sie Leidensgenossen und können – und sollten – sich solidarisieren.

Spannungsgeladene Situationen am Arbeitsplatz, ein Streit zwischen Kollegen, scharfes Konkurrenzdenken, gegenseitiges Überbieten im Leistungswettstreit oder auch gerechtfertigte disziplinarische Hinweise des Vorgesetzten sind aber kein Mobbing. Spannungen und Konflikte dieser Art gehören zum normalen (Berufs)Alltag.

4.2.2 Projektmanagement

Der Begriff „Projekt“ ist ein Modewort und wird gern für alle möglichen Arbeiten angewendet. Ein „echtes“ Projekt zeichnet sich durch vier Eigenschaften aus:

- Etwas Neues wird entwickelt oder eingeführt.
- Das Ziel des Projekts ist klar umrissen.
- Das Projekt ist zeitlich begrenzt.
- Das Projekt lebt von interdisziplinärer Zusammenarbeit, die Beteiligten kommen aus verschiedenen Bereichen des Unternehmens.

Eine Aufgabe als Projekt anzugehen hat verschiedene Vorteile. Projektarbeit konzentriert die Aufmerksamkeit auf ein bestimmtes Ziel. Die Arbeit quer durch die normalen Strukturen des Unternehmens führt verschiedene Perspektiven und unterschiedliches Know-how innerhalb des Unternehmens zusammen. Die Arbeit in der Gruppe motiviert durch Zielorientierung und schafft **Synergieeffekte**.

Als Berufsanfänger werden Sie sehr wahrscheinlich zunächst keine leitenden Funktionen innerhalb eines Projekts einnehmen. Die wichtigste Voraussetzung, die Sie als Mitglied eines Projektteams mitbringen müssen, ist Teamfähigkeit. Nehmen Sie eine positive Einstellung zum Ziel des Projekts und auch zu den Teilnehmern ein. Stellen Sie nicht sich selbst, sondern die Gruppe in den Vordergrund. Wenn Sie aktiv mitplanen, Aufgaben übernehmen und sich einbringen, kommt das allen zu Gute. Besonders wichtig: Halten Sie Ihre Termine ein!

Aufgaben eines Projektleiters

Manchmal werden Neuankömmlinge als Projektmanager eingesetzt oder gar mit der Leitung eines Projekts betraut, meist, wenn sonst niemand zur Verfügung steht, der die Zeit dafür aufbringen kann. Es kann aber auch sein, dass man Sie testen will – dann sollten Sie sich besonders viel Mühe geben, denn ein Projekt fordert Projektmanager und Projektleiter auf allen Ebenen. Insbesondere neue Mitarbeiter stehen in dieser Rolle vor dem oft schwierigen Problem, die Kooperation der erfahreneren Mitarbeiter zu gewinnen und sich notfalls gegen sie und die bestehenden sozialen „Seilschaften“ durchsetzen zu müssen.

Ein Projektleiter muss eine ganze Reihe unterschiedlicher Einzelaufgaben koordinieren:

- Planung und Koordination von Ressourcen, Budget und Zeitrahmen
- Diagnose der Ausgangssituation
- Sammeln und Strukturieren vorhandener Informationen
- Beschreibung und Kommunikation des Projektziels
- Organisation der übergreifenden Zusammenarbeit der Teilnehmern aus den verschiedenen Bereichen
- Verteilung der Aufgaben an die Mitglieder
- Vorgabe und Überwachung von Terminen/Milestones

- Gestaltung von Problemlösungsprozessen
- Konfliktmanagement

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Projekt sind ein erreichbares, klar umrissenes Ziel und eine harmonische Zusammenarbeit in der Gruppe. Gerade wenn Sie sich in einer Testsituation befinden und Sie ein Projekt durchziehen müssen, das nicht wirklich wichtig ist, müssen Sie mit Konflikten rechnen, wenn die Teilnehmer sehr unterschiedliche Interessen und Qualifikationen haben. Probleme gibt es auch, wenn die Teilnehmer das Arbeiten in stark hierarchischen Strukturen gewohnt sind und Sie als neuen Mitarbeiter nicht als Projektleiter akzeptieren.

TIPP

- Teilen Sie das Projekt in übersichtliche Teilprojekte auf.
- Legen Sie Meilensteine fest und halten Sie Ihre Etappenziele ein.
- Sorgen Sie dafür, dass alle Teilnehmer klare Aufgaben haben und ihre Termine dafür einhalten.
- Versuchen Sie die Projektteilnehmer als Gruppe zusammenzuschweißen.

4.2.3 Präsentationen erstellen

Klappern gehört zum Handwerk. Wer sich und die Ergebnisse seiner Arbeit nicht vor Kollegen, Vorgesetzten, Kunden oder einem Fachpublikum präsentieren kann, wird schwer Karriere in einem modernen Unternehmen machen. Die Grundregeln der Präsentation sind prinzipiell immer dieselben – auch wenn die Bedürfnisse der Zuhörer ganz unterschiedlich sein können.



CHECKLISTE

Drei Fragen sollten Sie sich vor jedem Vortrag beantworten:

- Wer sind Ihre Zuhörer?
- Was haben Sie diesen Personen zu sagen?
- Welches Ziel wollen Sie mit Ihrem Vortrag erreichen?

Eine Präsentation steht und fällt mit dem Interesse des Publikums. Natürlich sind Ihre Fachkompetenz und Ihre Argumente wichtig. Wenn es Ihnen aber nicht gelingt, das Interesse Ihrer Zuhörer zu wecken, wird der Vortrag trotz guter Sachinhalte sein Ziel nicht erreichen. Wenn Sie eine Präsentation vorbereiten, sollten Sie deshalb stets vor Augen haben, wer vor Ihnen sitzt, aus welchem Grund diese Person dort sitzt und was sie hören möchte – oder zumindest wissen sollte – auch, wenn es ihr vielleicht nicht besonders gefällt.

Daraus leitet sich ab, was Sie diesem speziellen Publikum zu sagen haben. Schätzen Sie die Vorkenntnisse der Zuhörer ein – langweilen Sie nicht mit Erklärungen von Fakten oder Details, die selbstverständlich bekannt sind. Setzen Sie aber auch nicht zu viel voraus.

Bereiten Sie Ihre Präsentationen stets gut vor. Haben Sie wirklich an alle relevanten Daten und Fakten gedacht? Die ansprechende Gestaltung von Präsentationen ist wichtig, kann aber weder Fachkompetenz noch eine klare Argumentationskette ersetzen.

Arbeiten Sie mit einem einfachen **Grundgerüst**:

- Ein interessanter, kurzer **Einstieg**: Suchen Sie einen Aufmacher, das kann eine Anekdote oder eine Schlagzeile aus der Presse sein – etwas, dass das Interesse der Zuhörer weckt und den Humor anspricht – ein Lachen am Beginn ist immer gut. Doch Vorsicht! Werden Sie dabei nicht albern. So ein Einstieg muss unbedingt zum Thema und zur Zuhörerschaft passen. Wenn Ihnen nichts Geeignetes einfällt, steigen Sie besser gleich in die Inhalte ein.
- Ein informativer **Hauptteil**: Halten Sie sich an die Devise „in der Kürze liegt die Würze“: Stellen Sie die wichtigsten Aspekte zusammen, haben Sie ruhig Mut zur Lücke. Denken Sie daran, dass die Aufmerksamkeit der Hörer selten länger als 20 Minuten anhält.
- Ein prägnanter, klar formulierter **Schluss**: Bringen Sie Ihre Kernaussagen auf den Punkt und zeigen Sie nach Möglichkeiten einen eindeutigen Lösungsweg auf.

Bereiten Sie sich auch auf mögliche **Fragen aus dem Publikum** vor.

Auch das mündliche Vortragen will gelernt sein. Als Anfänger trainieren Sie den mündlichen Vortrag so lange, bis Sie ihn frei sprechen können. Damit andere Ihnen gerne zuhören, sollten Sie bewusst auf Ihre eigene **Sprechweise** achten.

- Zu schnelles Reden vermittelt Unruhe.
- Zu langsames Reden macht ungeduldig.
- Zu lautes Reden wirkt unnötig aggressiv.
- Zu leises Reden wird schlecht verstanden.
- Fehlende Modulation wirkt eintönig und sorgt für Langeweile.

Wenn Sie unsicher sind, üben Sie Ihre Präsentation vor einem kritischen Publikum aus Ihrem privaten Umfeld. Sie können Ihren Vortrag zu Übungszwecken auch als Video aufnehmen.

Visualisierung

Botschaften, die das menschliche Gehirn als Bild oder mit Bildern kombiniert abspeichert, bleiben länger haften. Von politischen Reden einmal abgesehen, erwartet fast jedes Publikum heute eine visuelle Begleitung bei einem Vortrag. Die Art der Visualisierung muss dem Anlass angemessen sein. Bei der Wahl des Mediums sollten Sie sich den Gepflogenheiten Ihres Unternehmens anpassen.

Bei einem Kurzvortrag vor Kollegen und Vorgesetzten reicht vielleicht ein **Flipchart**. Es eignet sich besonders gut für die nachvollziehbare Entwicklung von Ideen und auch für spontane Präsentationen.

Bei Standard-Kundengesprächen reicht auch schon mal ein aussagefähiger **Flyer**. Ansonsten haben sich fast überall Präsentationsprogramme wie **Powerpoint-Charts** mit Beamer und Laptop durchgesetzt.



CHECKLISTE

- Achten Sie darauf, dass jede einzelne Seite inhaltlich gut strukturiert und gestaltet ist.
- Grafiken müssen übersichtlich sein.
- Verzichten Sie auf zu viele Animationen, zu viele Farben und zu viele Spielereien in der grafischen Darstellung.
- Wählen Sie die Schriftgröße so, dass auch in der hintersten Reihe noch alles lesbar ist.
- Gehen Sie sparsam mit den Schriftarten und Formatierungen um, das erleichtert die Lesbarkeit. Achten Sie insbesondere darauf, dass die von Ihnen verwendeten Schriften auch auf dem Präsentations-PC vorhanden sind!

Wenn Sie mit einem (fremden) Laptop und Beamer präsentieren, bereiten Sie sich akribisch darauf vor. Nehmen Sie für alle Fälle eine Sicherungskopie Ihrer Präsentation, gegebenenfalls auch die eingebundenen Sonderfonts, auf einer CD oder einem USB-Stick in den Vortragsraum mit. Sie müssen nicht nur das Programm, das Sie verwenden, gut beherrschen, auch die verfügbare Hardware sollte Ihnen möglichst vertraut sein. Ist alles richtig angeschlossen und installiert? Schließen Sie technische Pannen nach Möglichkeit aus.

Zu einer guten Präsentation gehört schließlich auch ein **Handout**, das entweder die gezeigten Charts und/oder eine Zusammenfassung sowie vertiefende Informationen enthält.

4.2.4 Networking

Wie wichtig Netzwerke sind, wurde schon mehrfach in diesem Buch dargestellt (siehe Kapitel 1.7 „Netzwerke öffnen Türen“, Seite 71 ff., und den Abschnitt „Berufliche Netzwerke“, Seite 314 f., in Kapitel 4.1). Netzwerke können ein wichtiges Karrieretool sein, vorausgesetzt, Sie haben die richtigen Kontakte geknüpft und über die Jahre gut gepflegt.

Netzwerkkontakte dürfen Sie **nicht mit Freundschaften verwechseln**, auch wenn es vielleicht Schnittmengen gibt und die Übergänge fließend sind. Netzwerke sind zunächst vielmehr lockere Bekanntschaften, wobei auf beiden Seiten die Nützlichkeit der Beziehung wichtiger ist als gegenseitige Sympathie und persönliche Nähe. Deshalb dürfen Sie getrost Ihre Neztwerkkontakte vor die harte Prüfung stellen:

Wer kann mir bei der Karriere helfen?

- **In der Abteilung**: Als Neuling im Unternehmen sollten Sie daran arbeiten, zunächst gute Beziehungen im Kollegenkreis der eigenen Abteilung aufzubauen – gehen Sie gemeinsam Essen, treffen Sie sich auch mal privat – zu eng oder zu häufig sollten Sie den Kontakt aber nicht werden lassen.
- **Im Unternehmen**: Pflegen Sie Bekanntschaften mit Kollegen aus anderen wichtigen Abteilungen – etwa der Personal- oder Rechtsabteilung.
- **In der Branche**: Denken Sie auch daran, Kontakte außerhalb des Unternehmens aufzubauen. Das können Vertreter von Fach- oder Lobbyverbänden sein, aber auch Kollegen von konkurrierenden Unternehmen. Gerade diese Kontakte können später sehr nützlich sein, wenn Sie vielleicht das Unternehmen wechseln wollen. Sie sollten dabei diskret vorgehen und diese Kontakte nicht gerade vom Arbeitsplatz aus pflegen. Beschränken Sie sich beim Austausch mit Kollegen aus anderen Unternehmen auf allgemeine Branchenthemen. Plaudern Sie keinesfalls Interna aus und reden Sie nicht schlecht über Ihren derzeitigen Arbeitgeber.

4.2.5 Kleiner Business-Knigge

„Das Auftreten, der Habitus und eine natürliche Souveränität sind für die Karriere wichtiger als alle Zeugnisse.“ (Studie der Universität Darmstadt)

Egal, ob Sie sich auf Verhandlungen mit Partnern vorbereiten, ein Kollegengespräch vereinbaren oder eine neue Arbeitsstelle suchen: Im Berufsleben werden korrekte Umgangsformen, angemessenes Auftreten und ein gepflegtes Erscheinungsbild erwartet. Nur wer es versteht, Begegnungen mit Wertschätzung, emotionaler Intelligenz, Respekt und Fingerspitzengefühl zu steuern, wird langfristig Erfolg haben.

Richtiger Umgang mit den Benimmregeln ist nicht mehr nur eine Frage der Form, sondern vor allem **Charaktersache**. Es geht dabei hauptsächlich um Rücksichtnahme und Respekt. Menschen, die Benimm-Regeln auswendig lernen und nur als Aufstiegschance sehen, werden sehr schnell durchschaut.

Die Begrüßung

Wer sich selbst vorstellt, nennt seinen Vor- und Nachnamen.



ACHTUNG Man nennt sich nicht selbst „Herr“ oder „Frau“. Und wer sich selbst mit seinem akademischen Titel vorstellt, begeht einen groben Fauxpas!

Wenn Sie möchten, dass Ihr Gegenüber schnellstmöglich Ihren akademischen Titel erfährt, sollten Sie stets Visitenkarten mitführen und diese nach der Vorstellung überreichen.

Über die Reihenfolge bei der Vorstellung entscheidet im Geschäftsleben die Hierarchie: Der neue Mitarbeiter wird dem Chef vorgestellt, nicht umgekehrt. Es folgt auch immer eine Rückvorstellung: „Herr Dr. Müller, ich möchte Ihnen Frau Schmidt, unsere neue Abteilungsleiterin, vorstellen. Frau Schmidt, das ist Herr Dr. Müller, der Leiter der Revisionsabteilung.“ Erst jetzt reichen die Vorgestellten einander die Hand, wobei der Chef der neuen Mitarbeiterin zuerst die Hand reicht, nicht umgekehrt! Im Geschäftsleben reicht immer der Ranghöhere zuerst die Hand. Im gesellschaftlichen oder privaten Umfeld reicht die Dame dem Herrn zuerst die Hand, der Ältere dem Jüngeren. Wenn Sie eine Person in einer Gruppe per Handschlag begrüßen, müssen Sie alle Anwesenden ebenso begrüßen.

TIPP Der Höhergestellte erhält bei der Vorstellung als Erster die Information über die unbekannte Person! Er reicht auch als Erster die Hand.

Das Händereichen ist im deutschsprachigen Raum die übliche Begrüßung. Der Händedruck vermittelt eine Fülle von Informationen. Energisch und kräftig sollte er sein, jedoch nicht schmerzhaft für den anderen ausfallen. Das Händeschütteln sollte auch nicht übertrieben dynamisch sein, auch sollte man die Hand des Gegenübers nicht ungebührlich lange festhalten.

Unerlässlich ist auch das Respektieren der persönlichen Distanzzone. Diese beträgt in unserer Kultur etwa eine Unterarmlänge beziehungsweise einen halben Meter. Positive Mimik und insbesondere Blickkontakt sind ebenfalls unabdingbar. Ein freundliches „Ich freue mich“ oder ein Nicken kombiniert mit einem freundlichen Lächeln als Reaktion auf die Begrüßung schaffen die Basis für eine angenehme Atmosphäre.

Adelstitel

Die Anrede mit dem richtigen Titel bereitet in vielen Fällen Kopfzerbrechen, vor allem bei adeligen Personen. Da wir die Mitmenschen heute nach ihren eigenen Leistungen und nicht mehr nach ihren Vorfahren beurteilen, haben Adelstitel in unserer modernen Gesellschaft eher historischen Wert. Niemand kann heute noch aufgrund seiner Herkunft einen Sonderstatus beanspruchen.

Doch gebieten Höflichkeit und Takt, andere mit ihren korrekten Titeln anzusprechen. Das Adelsprädikat wird nach dem Vornamen genannt: „Otto Graf Lambsdorff“. Im Alltag wird der Titelinhaber mit „Graf Lambsdorff“ adressiert. Die Anrede „Herr Graf“ ist dem Personal vorbehalten.

An Mitglieder eines regierenden oder ehemals regierenden Hauses wendet man sich mit „Königliche Hoheit“, an Adelige aus nicht regierenden Häusern mit „Durchlaucht“. Ein „Freiherr von Löwenstein“ wird schlicht „Herr von Löwenstein“ genannt.

Akademische Titel

Akademische Titel – der häufigste ist der Doktor-Titel – gehören zum Namen und werden bei der Anrede auch genannt. Fast alle Professoren besitzen einen Doktor-Titel. In der mündlichen Anrede wird die höhere Qualifikation betont, man sagt also „Herr Professor …“ . Die Schriftform lautet nach wie vor „Herr Professor Dr. …“. Akademische Titel werden stets mit dem Namen kombiniert. Ein „Herr Doktor“ ohne Nennung des Namens ist ausschließlich der behandelnde Arzt.

Bei Politikern und hohen Beamten ersetzt jedoch die Funktion den Namen: Es heißt: „Frau Bundeskanzlerin“, „Herr Staatssekretär“ und „Herr Minister“. Würdenträger wie Bischöfe oder Botschafter anderer Nationen werden mit „Exzellenz“ angesprochen.

Small Talk und Networking

Der Small Talk gehört zu den elementarsten Kommunikationsformen und wurde früher schlichtweg „Plauderei“ genannt. Bei manchen zu Unrecht als leeres Gerede verrufen, erfüllt der Small Talk wichtige Funktionen: Er schafft Verbindung, knüpft Kontakte zu Fremden, unterstützt Gespräche unter Bekannten und dient häufig als Vorbereitung für das eigentliche Gespräch. So wie Sportler vor einer Höchstleistung eine physische Aufwärmphase brauchen, um Verletzungen zu vermeiden, benötigen Gesprächspartner eine kommunikative Aufwärmphase. Small Talk überbrückt auch Situationen, in denen noch kein Kontakt besteht. Sicher haben Sie es selbst schon erlebt: Sie kommen zu einer Veranstaltung, bei der Sie niemanden kennen; es gibt auch niemanden, der Sie vorstellen könnte. 80 Prozent aller Menschen erleben diese Situation als äußerst unangenehm, übersehen dabei jedoch häufig die große Chance, neue Menschen kennenzulernen, Geschäftsbeziehungen aufzubauen und vielleicht sogar neue Freunde zu gewinnen. Doch mit geschicktem Small Talk können Sie die Situation bewältigen, indem Sie Kontakte knüpfen (und so auch gleich Ihr Selbstvertrauen stärken). Damit das auch gelingt, sollten Sie gewisse Themenkreise meiden – schließlich kennen Sie Ihr Gegenüber nicht näher und wissen nichts über seine Ansichten.

Tabu sind die kritischen Themen:	Geeignete Themen sind:
Politik	Sport und Hobbys
Religion und Kirche	Urlaub und Reisen
Krankheit und Tod	Beruf
Geld (in allen Varianten)	Kino, Theater, Kunst
Andere Anwesende	Mode, Trends
	Wetter

Der gelungene Gesprächseinstieg

Der Einstiegssatz sollte zu der Person passen, die ihn ausspricht. Ein locker-flockiger Satz, der bei einem entsprechenden Typ witzig-heiter rüberkommt, kann bei einer anderen Person krampfhaft aufgesetzt oder gar lächerlich wirken. Außerdem muss der Einstiegssatz zur Atmosphäre passen, in der Sie sich gerade bewegen.



CHECKLISTE

Kriterien für einen Small-Talk-Einstieg:

- Wie schätze ich die Person ein, die ich ansprechen will (konservativ, modern, steif, locker, ernst, humorvoll)?
- Welche Ausdrucksweise passt zu mir (leger, traditionell, witzig, seriös, amüsant, flippig)?
- In welcher Situation bin ich (offiziell, informell, beruflich, privat)?
- Wie will ich wirken (ernst, nachdenklich, ungezwungen, seriös, mädchenhaft/jungenhaft)?

Körpersprache

Sinn und Zweck des gelungenen Einstiegs ist die Entwicklung eines möglichst angenehmen und fließenden Gesprächs. Dies funktioniert natürlich nur, wenn der Gesprächspartner mitspielt. Er muss also interessiert und aktiviert werden. Dies kann durch die Botschaften Ihrer Körpersprache unterstützt werden. Das nonverbale Signal sollte lauten: „Es gibt im Moment nichts Wichtigeres als Ihre Person.“ Sie sollten Ihrer Körpersprache und der Ihres Gegenübers also volle Aufmerksamkeit schenken. Negative Gesten haben keinen Platz im Small Talk. Achten Sie also auf Ihre Haltung, sowohl im Stehen, Gehen und im Sitzen. Halten Sie den nötigen persönlichen Abstand von etwa einem halben Meter ein. Halten Sie Blickkontakt! Häufiger Blickkontakt signalisiert Offenheit und Aufmerksamkeit. Unterstreichen Sie Gesagtes durch lebendige Gestik und Mimik, denn so können Sie fesseln und überzeugen. Beschäftigen Sie sich mit dem Thema Körpersprache ruhig etwas intensiver: Wenn Sie selbst die Signale anderer richtig deuten können, vermeiden Sie Missverständnisse.

Ihr persönliches Erscheinungsbild

„Die Außenseite eines Menschen ist das Titelblatt seines Inneren“ sagt ein persisches Sprichwort. Da viele Menschen diese Überzeugung teilen, ist ein gepflegtes Erscheinungsbild für den beruflichen und privaten Erfolg von ausschlaggebender Bedeutung.

Der erste Eindruck von einem anderen Menschen ist visueller Natur. In den ersten drei Minuten einer Begegnung besitzt man die stärkste Aufmerksamkeit des Gesprächspartners. Mimik, Gestik, Körpersprache und Kleidung drücken bereits aus, was anschließend gesagt werden soll.

Grundregeln für Herren:

- Haare: gepflegter Haarschnitt
- Bart: typ- und formgerecht gestutzt
- Hände: saubere, gepflegte Fingernägel
- Brille: geputzte, saubere Gläser, Brillenform aktuell, zum Typ und zur Gesichtsform passend
- Uhr: weder „Blender“ noch übertriebene Luxusuhr
- Schuhe: Businessschuhe sind geschnürt, geputzt, haben gerade Absätze
- Tasche: Aktentasche, abgestimmt auf Branche und Träger
- Accessoires: gutes Schreibgerät
- Hemd: tadelloser Kragen, passende Kragenweite, Kragenform zur Gesichtsform passend, oberster Knopf unter der Krawatte immer geschlossen
- Krawatte: bis zum Gürtel gebunden, dezente Muster, hochwertiges Material, Krawattenknoten zum Gesicht und Hemdkragen passend
- Anzug: Einreiher oder Zweireiher (je nach Körperform), beim Nadelstreifen sollten die Streifen an den Nähten zusammenpassen, gedeckte Farben
- Strümpfe: dunkle unifarbene, zur Hose oder zu den Schuhen passende Socken, immer Waden- oder Kniestrümpfe zum dunklen Businessanzug, zum Smoking aus Seide

Grundregeln für Damen:

- Haare: modischer Schnitt möglichst ohne Extravaganzen, lange Haare gegebenenfalls zusammenbinden
- Make-up: Grundierung, dezenter Lidschatten, Wimperntusche, gegebenenfalls Augenbrauenpuder, Rouge, dezenter Lippenstift oder Lipgloss
- Hände: gepflegte Nägel, dezent lackiert
- Brille: geputzte, saubere Gläser, Brillenform aktuell, zum Typ und zur Gesichtsform passend
- Schmuck/Accessoires: Seidentuch, Ring, Uhr, Kette; je nach Styling: dezent, hochwertig, aber niemals aufdringlich
- Tasche: auf die Schuhe und auf die Proportionen der Trägerin abgestimmt (größere Taschen für große Frauen, kleinere Taschen für kleine Frauen) zum Styling passend
- Schuhe: klassische Pumps oder Slingbacks, mittlerer bis hoher Absatz, zur Hose auch flache Loafer oder Ballerinas
- Bluse/T-Shirt: hochwertige Qualität, nicht zu tief ausgeschnitten, immer die Schultern bedeckend
- Kostüm: Rocklänge etwa bis zum Knie, gedeckte Farben
- Anzug: modische bis klassische Stilrichtung, Jackenlänge muss zu den Proportionen passen
- Strümpfe/Strumpfhosen: sind stets (auch bei 30° C) zum Kostüm zu tragen – und zwar ohne Muster!

Deshalb ist das Äußere nicht selten auch die Eintrittskarte in einen bestimmten Kreis. Ein nachlässiges Erscheinungsbild sorgt für ein schlechtes Image und torpediert die eigenen Bemühungen, gute Fähigkeiten ins rechte Licht zu rücken. Äußerlichkeiten drücken aus, wo eine Person steht und wie wichtig sie sich nimmt.

Kalkulieren Sie die möglichen Folgen Ihres Erscheinungsbildes ein: Die meisten Mitmenschen empfinden falsche Kleidung als Missachtung ihrer Person oder als Abwertung des jeweiligen Anlasses. Das kann brüskieren, verletzen, verärgern, beleidigen und im Beruf durchaus Karriere hemmend sein. Darum machen Sie sich in Bezug auf Ihr Äußeres immer klar:

- Was möchte ich mit meinem Erscheinungsbild erreichen?
- Was sollen die anderen von mir denken?

Tischmanieren

Überall auf der Welt richtet sich das Verhalten gern gesehener Gäste nach dem Stil des Restaurants, das sie besuchen. Es wäre also geradezu ein Regelverstoß, sich in seiner Eckkneipe oder der Steh-Pizzeria streng an die Business-Etikette zu halten. In den Restaurants der gehobenen Gastronomie und Hotellerie ist die Etikette jedoch unverzichtbar.

Sind Sie als Paar unterwegs, so hält der Herr der Dame die Tür auf, anschließend bleibt sie einen kleinen Augenblick stehen, damit er wieder vorgehen kann. In vielen Ländern bleibt ein höflicher Gast am Restauranteingang stehen und wartet, bis der Kellner ihm einen Platz zuweist. Dies ist auch hierzulande in Häusern der höheren Kategorie üblich.

Vor Betreten des Restaurants schließt der Herr das Jackett, weil man ein Lokal nie mit offenem Jackett betreten darf. Auch dürfen die Hände nicht in den Hosentaschen stecken.

Unleugbar legen insbesondere die Personen auf die Tischmanieren anderer Wert, die von klein auf dafür sensibilisiert wurden. Und genau diese Personengruppe bildet in unserem Land – vor allem aber im übrigen Europa – auch heute noch die maßgebende Führungsschicht. Doch so schwer ist gutes Benehmen eigentlich nicht. Alles, was mit Tischmanieren und Nahrungsaufnahme zu tun hat, lässt sich im Prinzip unter gerade mal zwei Grundaspekten zusammenfassen: ästhetischer Anblick und Geräuschlosigkeit.

- Sitzen Sie stets aufrecht. Der Abstand zum Tisch soll ungefähr einer Handbreite entsprechen.
- Bewegen Sie die Arme während des Essens stets parallel zum Körper – und dies so eng wie möglich.
- Die Speisen werden mit Hilfe des Bestecks zum Mund geführt. Der Kopf bewegt sich allenfalls minimal dem Bissen entgegen.

Die alten Faustregeln „weißer Wein zu weißem Fleisch“ und „roter Wein zu rotem Fleisch“ sind heute nicht mehr durchgängig gültig. In der gehobenen Gastronomie kümmert sich ein Sommelier um die Weine. Er hat in der Regel eine langjährige Spezialausbildung genossen; man erkennt ihn an seinen typischen Accessoires: Meist trägt er einen silbernen,

stiellosen Probierlöffel an einer dicken Silberkette oder eine Weintraube als Anstecknadel am Revers. Man ist also bei einer solchen Beratung in allerbesten Händen.

Wer die Bestellung aufgegeben hat, erhält auch den Probierschluck. Beim Probieren geht es hauptsächlich um zwei Aspekte:

- „Korkt" der Wein? Hat der Korken einen muffigen Geschmack an den Wein abgegeben?
- Hat der Wein die richtige Temperatur?

Bei der **Handhabung des Gedecks** gibt es einiges zu beachten. So ist die Serviette beispielsweise ein traditioneller Kulturgegenstand. Zwar hat sie im Laufe ihrer langen Geschichte ihre Funktion als nützlicher Schutz gegen Flecken auf der Kleidung fast völlig eingebüßt. Weil die Handhabung der Serviette jedoch einen hohen symbolischen Wert besitzt, ist der selbstverständliche Griff zur Serviette von großer Bedeutung. Lässt man die Serviette unbenutzt liegen, wird dies womöglich als Zeichen gewertet, dass der Betreffende den Umgang mit Servietten nicht gewohnt ist.

Zum richtigen Umgang mit dem Gedeck:

- Die Serviette liegt einmal gefaltet auf dem Schoß; mit der Öffnung zum Körper hin.
- Die Anordnung des Bestecks entspricht der vorgesehenen Speisefolge. Man benutzt die einzelnen Besteckteile in der Reihenfolge von außen nach innen.
- Das Besteck wird möglichst geräuschlos gehandhabt.
- Den Löffel führt man mit der Spitze nach vorn zum Mund.
- Offenes Besteck (Messer und Gabel liegen gekreuzt) bedeutet: „Bitte nachlegen" bzw. „Ich bin noch nicht fertig".
- Will man benutztes Besteck kurzzeitig ablegen, legt man es an den Rand des eigenen Tellers, sodass es den Tisch nicht berührt.
- Geschlossenes Besteck (Messer und Gabel liegen parallel) bedeutet: „Ich bin fertig".
- Der kleine Brotteller steht links neben dem Mittelteller bzw. Platzteller; hierzulande wird er meist nach den Vorspeisen abgeräumt.
- Brot tunkt man niemals in die Suppe.
- Klare Suppen werden meist in Tassen mit zwei Henkeln serviert. Diese darf man, nachdem die festen Einlagen gegessen sind, mit der rechten Hand angehoben, auch in kleinen Schlucken austrinken. Gebundene Suppen werden in Tellern serviert. Falls Sie den Teller kippen möchten, bitte immer nur von Ihnen weg.
- Speisen, die man mit der Gabel abtrennen kann, schneidet man nicht mit dem Messer (Salat, Pastete, Soufflée).
- Grundsätzlich wird Salat nur mit der Gabel gegessen. Sind die Salatblätter jedoch nicht mundgerecht zerteilt, falten Sie diese mit Hilfe des Messers so, dass ein „Päckchen" entsteht. Dann wechseln Sie die Gabel in die rechte Hand und essen so den Salat.
- Der Platzteller ist zur Dekoration und als „Platzhalter" gedacht. Falls ein Gast einen Gang auslassen möchte, sitzt er nicht vor einem leeren Tischtuch.
- Bei korrektem Service werden alle Teller von rechts gereicht und auch von rechts abgedeckt: Von rechts werden auch die Gläser eingeschenkt.

- Von links wird nachgelegt oder werden die Platten angereicht, von denen man selbst etwas nehmen soll.
- Die Gläser sind so angeordnet, dass sie von rechts nach links gebraucht werden können. Das Glas für das Getränk des Hauptgerichts steht dabei oberhalb des Mitteltellers.
- Langstielige Gläser werden grundsätzlich am Stiel angefasst.

Zu allen Gerichten, die nur mit Hilfe der Finger verzehrt werden können, wird eine Fingerschale gereicht: eine kleine Schale mit warmen Wasser und einer Zitronenscheibe darin. Die Fingerschale wird rechts oberhalb des Gedecks platziert. Die Fingerspitzen werden hineingetaucht und anschließend mit einer zweiten (!) Serviette getrocknet. Alle Speisen, zu denen keine Fingerschale gereicht wird, müssen mit dem Besteck gegessen werden!

Die einzige Ausnahme bildet das Brot, das zu jedem Menü gereicht wird. Es darf nie geschnitten, stullenartig bestrichen und dann davon abgebissen werden. Man bricht das Brot per Hand in je ein mundgerechtes Stückchen, das dann sofort verzehrt wird.

4.2.6 Zu guter Letzt: Das Telefonat als Visitenkarte

Telefonieren im Büro

Es gibt keine zweite Chance für einen ersten Eindruck – das gilt ebenso für die Kommunikation per Telefon. Auch hier repräsentieren Sie gleich einer Visitenkarte sowohl Ihre eigene Person als auch Ihr Unternehmen. Denken Sie daran: Am Telefon sind Sie und Ihr Gesprächspartner auf Sprache und Stimme angewiesen; Gestik, Mimik, Körpersprache und andere nonverbale Signale werden nicht wahrgenommen. Daher können ein unbedachtes Wort oder ein gereizter Ton leicht ungewollte Wirkung entfalten und entsprechende Reaktionen hervorrufen. Wenn Sie einen Anruf entgegennehmen, sollten Sie daher ganz bewusst freundlich und hilfsbereit auftreten. Auch im anschließenden Gespräch sollten Sie noch bewusster auf Ihre Wortwahl achten als in einem direkten Dialog. Dass die Worte „Danke“ und „Bitte“ gerade in Telefongesprächen vorkommen sollten, bedarf wohl keiner weiteren Erläuterung.

Grundsätzlich ist bei persönlicher Abwesenheit ein Anrufbeantworter vorteilhaft, weil der Anrufer sein Anliegen vorbringen kann und nicht gezwungen ist, es stets aufs Neue bei Ihnen zu versuchen. Dies kann bei Nichterfolg zu heftiger Verärgerung führen und dem Anrufer das Gefühl geben, weder Sie noch Ihr Unternehmen seien zuverlässig oder auch nur ein wenig am Kunden interessiert. Wenn Sie eine entsprechende Nachricht auf Ihrer Mailbox finden, rufen Sie schnellstmöglich zurück. Andere warten zu lassen gilt generell als schlechter Stil.

Wenn Sie angerufen werden, melden Sie sich mit Ihrem Namen und bei Anrufen von außen auch mit dem Namen des Unternehmens. Fragen Sie den Anrufer nach seinem Anliegen.

Wenn Sie es nicht erfüllen können, erklären Sie freundlich, warum das so ist und was der Anrufer tun kann, um das Gewünschte zu erhalten. Auch wenn Sie für sein Anliegen nicht zuständig sind, vermitteln Sie ihm Hilfsbereitschaft und Präsenz. Wenn Sie den Anrufer weiterverbinden müssen, tun Sie dies nicht kommentarlos, sondern nennen Sie ihm den Namen und die Durchwahl des betreffenden Kollegen und bieten Sie freundlich an, ihn dorthin durchzustellen.

Wenn Sie selbst anrufen, nennen Sie Ihren Namen und den Ihres Unternehmens und tragen dann Ihr Anliegen vor. Berücksichtigen Sie dabei die Tatsache, dass Sie den Gesprächspartner sehr wahrscheinlich aus einer anderen Beschäftigung herausreißen und er gedanklich umschalten muss. Sprechen Sie daher deutlich und nicht zu schnell.

Grundregeln fürs Handy

Und hier noch ein paar grundlegende Hinweise zum Umgang mit dem Mobiltelefon. Ob Sie es lieber ein- oder ausgeschaltet mit sich tragen, ist ganz allein Ihre Entscheidung. Sie sollten jedoch unbedingt darauf achten, dass

- weder der Signalton noch das Telefonat andere stören – zum Beispiel bei Gesprächsterminen, einem (Geschäfts-)Essen, bei Schulungen, Meetings oder gesellschaftlichen Anlässen wie Theater/Kino/Konzert/Kirche. Wenn Sie stets erreichbar sein wollen, stellen Sie das Signal entsprechend leise oder lautlos – und nutzen Sie die Mobilbox. Sie können das Handy in bestimmten Zeitabständen checken und bei Bedarf sofort zurückrufen.
- Dritte nicht mithören müssen. Gehen Sie entweder in einen anderen Raum, ins Freie, in den Flur oder ins Foyer. Wenn Sie sich in der Ruhezone eines ICE befinden, treten Sie aus dem Abteil auf den Gang oder im Großraumwagen in den Vorraum.



ACHTUNG Es bedeutet eine äußerst unfeine Belästigung, in Gegenwart unbeteiligter Menschen mithörbar zu telefonieren, weil man sie nötigt, das kulturbedingte Tabu zu verletzen, bei Gesprächen, die einen nichts angehen, zuzuhören.

Rosemarie Wrede-Grischkat, *Manieren und Karriere*

4.3 Weiterführende Literatur

Bonneau, Elisabeth: Großer Ess- und Tischknigge, Gräfe und Unzer Verlag, München 2010

Hanisch, Horst: Kanzlei-Knigge. *Taktvoll, sicher und gewandt im Umgang mit Partnern und Mandanten*. Gabler Verlag, Wiesbaden 2011

Oppel, Kai: *Business-Knigge. Die besten Tipps für stilsicheres Auftreten. Beck, 2. Auflage 2009*

Wrede-Grischkat, Rosemarie: *Manieren und Karriere. Internationale Verhaltensregeln für Führungskräfte*, 5. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2006

Web-Link
www.career-tools.net

Verzeichnis der Inserenten

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

UNTERNEHMENSPROFILE

Die folgenden Profile basieren auf den aktuellen Angaben vom Frühjahr 2011 der teilnehmenden Unternehmen. Hier ist ein Großteil der für Wirtschaftswissenschaftler und andere Hochschulabsolventen wichtigen und einstellungsstärksten Unternehmen vertreten.

Diese Profile sollen Ihnen wichtige Entscheidungshilfen bei der Frage geben, wo Sie sich gezielt bewerben können; zudem bieten sie Adressen, Ansprechpartner und weitere Informationen.

Anhand der Kurzpräsentation der Unternehmen und insbesondere der Angaben über Anforderungen und Startprogramme können Sie im Vorfeld erkennen, ob eine Bewerbung bei der jeweiligen Firma im Hinblick auf Ihr persönliches Qualifikationsprofil sinnvoll ist und Erfolg verspricht. Die Nennung der Ansprechpartner erleichtert die Kontaktaufnahme.

Weiteren Aufschluss darüber, welche Branchen welche Absolventen mit welchen Studienschwerpunkten bevorzugen, was Berufsanfänger im Durchschnitt verdienen und welche Einstiegsprogramme die meisten Unternehmen anbieten, erhalten Sie in Kapitel 2.

Die weitgehend einheitliche Form der Unternehmensprofile soll die vergleichende Betrachtung erleichtern. Den Punkt „Besondere Sozialleistungen" haben nicht alle Unternehmen berücksichtigt – dies heißt jedoch nicht zwingend, dass dort keine Sozialleistungen gewährt werden.

Zu den vollständigen Bewerbungsunterlagen im Abschnitt „Der Einstieg" zählen:

- Anschreiben
- Lebenslauf/CV
- Foto
- Kopien der Schul- und Hochschulzeugnisse
- Bescheinigungen und Zeugnisse für Zusatzqualifikationen

Verfügt ein Unternehmen über eigene Bewerbungsformulare oder bevorzugt es Online-Bewerbungen, so ist dies vermerkt.

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

AREVA NP GmbH

AREVA NP GmbH
Claire Dhénain
Paul-Gossen-Str. 100
D - 91052 Erlangen
Phone: 0 91 31 / 900 - 9 31 63
mail to: claire.dhenain@areva.com
www.areva.com

Das Unternehmen

AREVA liefert ihren Kunden Lösungen für eine Stromerzeugung mit weniger CO_2. Die Unternehmensgruppe verfügt über umfangreiche Kompetenz und legt höchsten Wert auf Sicherheit, Gesundheitsschutz, Transparenz und die Einhaltung ethischer Grundsätze. Damit setzt sie in ihren Märkten Maßstäbe. AREVA handelt mit Verantwortungsbewusstsein und im Streben nach kontinuierlicher Verbesserung.
Als Weltmarktführer im Bereich Kernenergie bietet AREVA ein einzigartiges, integriertes Leistungsspektrum an. Es umfasst den kompletten Brennstoffkreislauf, Konstruktion, Planung und Bau von Reaktoren sowie zugehörige Serviceleistungen. Darüber hinaus verstärkt das Unternehmen sein Engagement im Bereich der erneuerbaren Energien (Wind-, Solar- und Bioenergie, Wasserstoff). Ziel ist es, bis 2012 eines der drei weltweit führenden Unternehmen auf diesem Gebiet zu sein.
Mit diesem Portfolio tragen die 48.000 Mitarbeiter von AREVA dazu bei, immer mehr Menschen Zugang zu sicherer, umweltfreundlicher und wirtschaftlicher Energie zu ermöglichen.

Das Angebot

Für Studenten Werkstudentenjobs, Praktika, Studien-/Diplomarbeiten
Fachrichtungen Maschinenbau, Verfahrens-/Kern-/Elektro-/Fertigungstechnik, Werkstoffwissenschaft, Physik, Chemie, Wirtschaftsingenieurwissenschaften, Betriebswirtschaft, Bauwesen
Startprogramm Individuelles Training-on-the-job
Interne Weiterbildung Systematische und kontinuierliche Weiterbildung
Auslandseinsatz Je nach Einsatzgebiet

Der Einstieg

Bewerbung Vollständige Bewerbungsunterlagen vorzugsweise online: www.areva-career.com
Auswahl Vorstellungsgespräche, Bewerbertage, Recruitment Day
Pluspunkte Mehrsprachig, englisch/französisch, Kraftwerkserfahrungen
Fachliche Qualifikation Guter Studienabschluss in der Regelstudienzeit
Persönliche Qualifikation Kommunikationsfähig, teamfähig, mobil

Brose Gruppe

Brose Gruppe
Ketschendorfer Straße 38–50
96450 Coburg
Telefon 0 95 61 / 21 - 0
www.brose.com
Ansprechpartnerin: Katrin Menzner
Telefon 0 95 61 / 21 - 17 78
Fax 0 95 61 / 21 - 25 19
karriere@brose.com

Das Unternehmen

Die Brose Gruppe ist Partner der internationalen Automobilindustrie. Rund 18.000 Mitarbeiter sind an 47 Standorten weltweit tätig. Das Familienunternehmen beliefert mehr als 40 Fahrzeughersteller und Zulieferer mit mechatronischen Systemen und Elektromotoren. Aktuell finden Sie in jedem dritten weltweit produzierten Fahrzeug mindestens ein Brose-Produkt. Brose erzielte im Jahr 2010 einen Umsatz in Höhe von 3,5 Milliarden €.

	Umsatz Mio. €	Mitarbeiter
2005	2.200	8.790
2006	2.339	9.130
2007	2.500	9.950
2008	2.800	14.300
2009	2.600	14.200
2010	3.500	17.200

Das Angebot

Für Studenten Ansprechpartner: Lorenz Beier, Telefon 0 95 61 / 21 - 19 81
Fachrichtungen Ingenieurwesen (Maschinenbau, Elektrotechnik, Elektronik, Fahrzeugtechnik, Fertigungstechnik, Mechatronik), Wirtschafts-Ingenieurwesen, BWL, Wirtschaftswissenschaften, Informatik, Wirtschaftsinformatik
Startprogramme **a)** FIT-Programm, 9 Monate, Durchlauf der zielstellennahen Bereiche und Abteilungen, **b)** Direkteinstieg; Trainee-Programm mit individuellem Einarbeitungsprogramm
Weiterbildung Individuelle Förderung durch Weiterbildungsmaßnahmen („Brose Akademie“)
Karriere Förderkreisprogramm
Einstiegsgehälter Marktgerechte Bezahlung
Besondere Sozialleistungen BKK, betriebliche Altersversorgung, Fitness- und Gesundheitsangebote, Lease Car-Angebote, Kinderbetreuungsangebote
Auslandseinsatz Bereitschaft für internationalen Einsatz wünschenswert

Der Einstieg

Bewerbung Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen
Auswahl Vorstellungsgespräch mit Personal- und Fachabteilung
Pluspunkte Abgeschlossene Berufsausbildung
Fachliche Qualifikation Gute Studienergebnisse, Praktika bevorzugt in der Automobilindustrie
Persönliche Qualifikation Teamfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Problemlösungsfähigkeit

B/S/H/

BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH
Carl-Wery-Straße 34, 81739 München
www.bsh-group.de
Traineeprogramme: Frau Karin Nothaft
mcw-traineeprogramme@bshg.com
Direkteinstieg: Initiativbewerbungen über das Online-Tool auf unserer Homepage
www.bsh-group.de/career

Das Unternehmen

Die BSH Bosch und Siemens Hausgeräte GmbH – ein Joint Venture zwischen der Robert Bosch GmbH und der Siemens AG – gehört mit einem Konzernumsatz von über 9 Milliarden € (2010) zu den führenden Hausgeräteherstellern der Welt. Rund 43.000 Mitarbeiter arbeiten in über 46 Ländern für die BSH. Neben den weltweit bekannten Marken Bosch und Siemens besteht das Markenportfolio der BSH aus Spezialmarken, wie zum Beispiel Gaggenau, Neff und Constructa, und Regionalmarken, die in ihren Heimatmärkten zum Einsatz kommen.

Das Angebot

Für Studenten Praktika, Werkstudententätigkeiten, Abschlussarbeiten
Fachrichtungen Ingenieurwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften
Startprogramm Traineeprogramme oder Direkteinstieg
Interne Weiterbildung Während des Traineeprogramms und berufsbegleitend über die BSH-Academy
Auslandseinsatz Im Traineeprogramm inbegriffen, ansonsten je nach Funktion

Der Einstieg

Bewerbung Vollständige und aussagekräftige Bewerbungsunterlagen; Bewerbungen nur online möglich (www.bsh-group.de/career)
Auswahl Vorstellungsgespräche, Assessment Center
Pluspunkte Studienbegleitende Aktivitäten im In- und Ausland
Fachliche Qualifikation Überdurchschnittlicher Studienabschluss, sichere Englischkenntnisse
Persönliche Qualifikation Leistungsorientierung, Zielstrebigkeit, Flexibilität, Gestaltungswille, unternehmerisches Denken, Teamfähigkeit

euro engineering AG
Human Resources
Ansprechpartner: Jan Dirzus
Niederkasseler Lohweg 18
40547 Düsseldorf
hr@ee-ag.com
Tel.: +49 (0) 211/53 06 53 - 910
www.ee-ag.com

euro engineering

Das Unternehmen

Ausgehend von der Produktentwicklung bietet die euro engineering AG ein flexibles Portfolio von Engineering-Dienstleistungen, das sich am typischen Prozessverlauf des Engineering orientiert – von der Konzeption über Entwicklung, Konstruktion, Berechnung und Versuch bis hin zum Projektmanagement und zur Dokumentation. In den bundesweit über 40 Niederlassungen des Unternehmens arbeiten mehr als 2.000 Ingenieure und Techniker in Branchen wie Elektrotechnik, Maschinenbau, Automotive, Medizintechnik und Bauwesen. Hier werden Engineering-Projekte in den eigenen Technischen Büros oder direkt bei den Kunden vor Ort umgesetzt – auch weltweit. Darüber hinaus bündelt das Unternehmen spezialisiertes Engineering-Know-how in den Fachbereichen Aerospace, Automation & Robotik, Bahntechnik, Chemieanlagenbau und Nutzfahrzeuge.

Das Angebot

Für Studenten Praktika, Abschlussarbeiten, Werkstudententätigkeit
Fachrichtungen u. a. Elektrotechnik, Maschinen- und Anlagenbau, Mechatronik, Automatisierungstechnik, Bauwesen, Medizintechnik, Luft- und Raumfahrttechnik, Fahrzeugtechnik, Informatik, Schiffbau, Bahntechnik
Startprogramme Je nach Vorkenntnissen und Interessen:
Traineeprogramm Technik
Traineeprogramm Vertrieb
Direkteinstieg
Weiterbildung Maßgeschneiderte Aus- und Weiterbildungsangebote
Auslandseinsatz möglich

Der Einstieg

Bewerbung Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen
Auswahl Vorstellungsgespräch, Telefoninterview, Assessment-Center
Fachliche Qualifikation Erste Berufserfahrung aus Praktika oder einer Abschlussarbeit, gute Englischkenntnisse
Persönliche Qualifikation Teamfähigkeit, Kreativität, Flexibilität, Mobilität, Kommunikationsfähigkeit



FERCHAU Engineering GmbH
Schützenstraße 13
51643 Gummersbach
Telefon 0 22 61 / 30 06 - 1 20
www.ferchau.de
bewerber@ferchau.de

Faszination Technik erleben

Warum nur eine Branche, wenn Sie alle haben können? Warum nur einen Bereich, wenn Sie viele spannend finden? Nach dieser Devise bietet Ihnen Deutschlands Marktführer für Engineering-Dienstleistungen, FERCHAU, Faszination Technik pur – in vielfältigen Projekten bei den ersten Adressen der deutschen Industrie und unterschiedlichen Branchen. Erstklassiges Engineering von der Entwicklung bis zum fertigen Produkt ist unser Tagesgeschäft. Dabei reicht das Einsatzspektrum von der Schienenfahrzeugtechnik bis zum Defence-Bereich, vom Schiffbau bis zum IT-Sektor. Nichts liegt näher, als mit FERCHAU erfolgreich zu sein. Denn unsere über 50 Niederlassungen und Standorte eröffnen auch Ihnen eine Vielzahl von Möglichkeiten, und das in direkter Nähe Ihres Wohnortes. Ein Vorteil, den unsere mehr als 4.100 Mitarbeiter (m/w) zu schätzen wissen.

Wir entwickeln Sie weiter.

Dieses Versprechen zählt. Denn bei FERCHAU erwarten Sie von Anfang an vielfältige Förder- und Einarbeitungsprogramme. Nutzen Sie die Chance, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln – z. B. durch eine Projektleiterausbildung oder durch CAD-/Qualitätsmanagementschulungen. Sie interessieren sich für eine Tätigkeit im Vertrieb? Dann unterstützen wir Sie neben dem Ausbau Ihrer Fachkompetenz. Mit unserem Talentmanagementkonzept ermitteln wir Ihre Potentiale, bauen Ihre individuellen Stärken aus und gestalten Ihren persönlichen Entwicklungsweg.

Regelmäßige Mitarbeitergespräche

Unsere Unternehmenskultur ist geprägt durch flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege und eine offene Kommunikation. Dabei spielen dialog- und feedback-orientierte Mitarbeitergespräche eine wichtige Rolle. Gestalten Sie Ihre Zukunft in einem erfolgreichen Team und profitieren Sie von der Sicherheit und Beständigkeit eines inhabergeführten Familienunternehmens.

Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung und stehen Ihnen für Fragen jederzeit gerne zur Verfügung.

Bitte beachten Sie auch unsere Anzeige auf Seite 9.

Lidl

Lidl
Lidl Stiftung & Co. KG
Stiftsbergstraße 1
74167 Neckarsulm
www.karriere-bei-lidl.de

Das Unternehmen

Mit über 9.000 Filialen in mehr als 20 Ländern und über 50.000 Mitarbeitern allein in Deutschland betreiben wir heute eines der größten Netze an Lebensmittel-Discountmärkten in Europa. Dabei ist Lidl weit mehr als Sie sehen. Die Lidl Stiftung & Co. KG (Lidl International) mit Sitz in Neckarsulm bündelt Kompetenzen und steht den eigenständigen Landesgesellschaften unterstützend zur Seite. Hier ist der Sitz unserer einzelnen Geschäftsbereiche: Einkauf, Vertrieb, Beschaffung, Verwaltung, Logistik, Immobilien, Bau und IT. Neben klassischen Betriebswirten (w/m) suchen wir für Lidl International daher regelmäßig (Wirtschafts-)Informatiker (w/m) sowie Wirtschafts- und Bauingenieure (w/m).

Aktuelle Stellenausschreibungen finden Sie auf www.karriere-bei-lidl.de.
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Das Angebot

Personalplanung 2011 Personalbedarf an über 100 Hochschulabsolventen (Uni, FH, BA) und Young Professionals
Fachrichtungen BWL, (Wirtschafts-)Informatik, Logistik, Wirtschafts- und Bauingenieurwesen, andere wirtschaftsrelevante Fächer
Startprogramm Internationales Traineeprogramm mit Schwerpunkten: Logistik, IT-Consulting, Beschaffung oder Controlling bzw. individuelle Einarbeitungsprogramme
Tätigkeitsfelder Direkteinstieg bei Lidl International in Neckarsulm in allen genannten Bereichen möglich oder Einstieg als Verkaufsleiter (w/m) bei Lidl Deutschland
Interne Weiterbildung individuell
Auslandseinsatz je nach Position, Direkteinstieg im Ausland möglich, Bewerbung bitte direkt an die Landesgesellschaft richten

Der Einstieg

Bewerbung Aussagekräftige Bewerbungsunterlagen (Anschreiben, Lebenslauf, Zeugnisse)
Auswahl Direkteinstieg: 2 Vorstellungsgespräche; Traineeprogramme: Assessment Center
Fachliche Qualifikation Überzeugender Studienabschluss, praktische Erfahrungen, außeruniversitäres Engagement, Sprachkenntnisse
Persönliche Qualifikation Engagement, Einsatz, Flexibilität und Belastbarkeit

SICK AG

SICK AG
Erwin-Sick-Straße 1
79183 Waldkirch
Telefon 0 76 81 / 2 02 - 0
www.sick.com
HR Marketing
Jessica Scholz, 0 76 81 / 2 02 - 53 27

Das Unternehmen

SICK ist einer der führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen. Sowohl in der Fabrikals auch in der Prozessautomation zählt SICK zu den Technologie- und Marktführern. Das 1946 gegründete Unternehmen hat heute über 40 internationale und nationale Tochtergesellschaften, zahlreiche Vertretungen sowie mehrere Beteiligungen. SICK beschäftigt weltweit über 5.000 Mitarbeiter und erwirtschaftete im Jahr 2010 einen Umsatz von nahezu 749 Millionen €.

Das Angebot

Für Studenten Praktika, Diplomarbeiten
Fachrichtungen Elektrotechnik, Sensortechnik, Elektronik, Informatik, Maschinenbau, Feinwerktechnik, Physik, Wirtschaftswissenschaften, Mechatronik, Optoelektronik, Umwelttechnik, Verfahrenstechnik
Startprogramm Direkteinstieg mit individuellem Training-on-the-job, Trainee-Programm, SensorING – Einstiegsprogramm für Ingenieure/innen
Interne Weiterbildung SICK Akademie: Seminare für neu eingestiegene Mitarbeiter im Rahmen unserer Reihe „Start bei SICK“, zielgruppenorientierte Programme
Auslandseinsatz je nach Fachbereich/ Position und persönlichem Engagement

Der Einstieg

Bewerbung Vollständige Bewerbungsunterlagen online unter: www.sick.com/karriere oder schriftlich
Auswahl Bewerbungsgespräche
Pluspunkte Spaß an der Teamarbeit, Innovationsgeist
Fachliche Qualifikation Überdurchschnittliche Studienleistungen, erste praktische Erfahrungen, außeruniversitäres Engagement, Englischkenntnisse
Persönliche Qualifikation Hohes Verantwortungsbewusstsein, Engagement, Flexibilität, Kreativität und ausgeprägte Teamfähigkeit

Bei SICK warten spannende Aufgaben und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten auf Sie.

Carl Zeiss

Carl Zeiss AG
HR Marketing
73446 Oberkochen
Tel.: 073 64 / 20 - 82 71
Mail: karriere@zeiss.de

Das Unternehmen
Carl Zeiss ist eine weltweit führende Unternehmensgruppe der optischen und optoelektronischen Industrie. Carl Zeiss bietet innovative Lösungen für die Zukunftsmärkte Medical and Research Solutions, Industrial Solutions, Eye Care und Lifestyle Products an. Das Unternehmen entwickelt und vertreibt Operationsmikroskope, ophthalmologische Diagnosesysteme, Mikroskope, Lithografieoptik, industrielle Messtechnik, Brillengläser, Planetariumstechnik, optronische Produkte, Film- und Fotoobjektive sowie Ferngläser und Spektive.
Im Geschäftsjahr 2009/10 erwirtschaftete die Gruppe rund 2,98 Milliarden Euro Umsatz. Mit dem Geschäftsjahr 2010/11 wird der Brillenglashersteller Carl Zeiss Vision als eigenständiger Unternehmensbereich integriert (Umsatz im Geschäftsjahr 2009/10 rund 880 Millionen Euro). Die Carl Zeiss Gruppe beschäftigt damit weltweit rund 24.000 Mitarbeiter, über 10.000 davon in Deutschland. Die Unternehmensbereiche von Carl Zeiss halten in ihren Märkten führende Positionen.

Der Einstieg

Gesuchte Fachrichtungen Ingenieur- und Wirtschaftsingenieurwesen sowie Natur- und Wirtschaftswissenschaften
Einstiegsmöglichkeiten Praktika, Abschlussarbeiten, Studium der Dualen Hochschule, TOP Trainee Programm, Direkteinstieg
Einstiegsbereiche Forschung und Entwicklung, Produktion und Produktionsplanung, Vertrieb und Marketing, Logistik und Einkauf, Finanzwesen und Controlling, Personal- und Sozialwesen
Weiterentwicklungsmöglichkeiten
Systematische Weiterentwicklung nach persönlichen Kompetenzen, Bereichsspezifische Schulungsprogramme, Internes Schulungszentrum, MBA-Studium an Partner-Universitäten

Bitte bewerben Sie sich mit Ihren aussagekräftigen Unterlagen direkt über unsere Homepage unter www.zeiss.de/karriere.
Wir freuen uns auf Ihre Bewerbung!

Alle unsere vakanten Positionen finden Sie unter www.zeiss.de/karriere.

DIE AUTOREN

Dr. Alfred Brink

studierte Betriebswirtschaftslehre mit dem Abschluss Diplom-Kaufmann in Münster und promovierte dort auch zum Dr. rer. pol. Seither ist er tätig als Dozent, Studienberater für Betriebswirtschaftslehre, Vorstand des Personalrates der wissenschaftlich Beschäftigten und Leiter der Fachbereichsbibliothek Wirtschaftswissenschaften an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster sowie als Dozent an der Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Münster. Dr. Brink ist Autor mehrerer Lehrbücher (unter anderem *Anfertigung wissenschaftlicher Arbeiten. Ein prozessorientierter Leitfaden zur Erstellung von Bachelor-, Master- und Diplomarbeiten*) und hält Vorträge zum wissenschaftlichen Arbeiten.

Dr. Ursula Ernst-Auch

Frau Dr. Ernst-Auch betreibt einen Verlags- und MedienService, der Projekte im Printbereich und im Bereich elektronische Medien für Verlage konzipiert und durchführt. Sie begutachtet Publikationsvorhaben und erstellt Konzeptionen insbesondere für die Themenschwerpunkte Wirtschaft und Finanzen, Geisteswissenschaften und Schulbuch. Darüber hinaus arbeitet sie als Lektorin und Autorin für verschiedene Häuser.

Frau Dr. Ernst-Auch studierte Romanistik, Germanistik und Geschichte an den Universitäten Bielefeld, Göttingen, Poitiers (Frankreich). Während ihrer Promotion arbeitete sie in Projekten der Deutschen Forschungsgemeinschaft an der Universität Würzburg. Danach wechselte sie ins Verlagswesen, wo sie für ein großes Verlagshaus einen Verlag für Wissenschaftsinformation aufbaute und leitete. Zur Erweiterung ihrer Themenpalette wechselte sie in ein Verlagshaus mit finanzwirtschaftlicher Ausrichtung, wo sie den gesamten Fachbuchbereich verantwortete.

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011

Manfred Faber

studierte an der Universität Saarbrücken Betriebswirtschaftslehre (Diplom-Kaufmann) mit dem Schwerpunkt Personalmanagement und ist seitdem als Personalleiter im strategischen und operativen Personalwesen tätig. In dieser Zeit war er in mehreren bekannten deutschen und internationalen Unternehmen als Personalleiter verantwortlich.

Seit 1998 ist Herr Faber im Rahmen von Interim-Management-Projekten in zahlreichen Unternehmen der verschiedensten Branchen als selbstständiger Interim-Personalleiter tätig. Er übernimmt dabei für einen befristeten Zeitraum Aufgaben im strategischen und operativen Personalmanagement. Außerdem ist er Geschäftsführer der HR-Consultants, einer Agentur für Interim-HR-Management. Telefon: 0 89 / 20 00 92 92, Homepage: www.hr-consultants.eu

Hesse/Schrader – Büro für Berufsstrategie

Das Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader ist ein bekanntes Karriereberatungs- und Seminarunternehmen. Bereits seit 1992 bieten die Karriere-Coaches und Trainer des Büros für Berufsstrategie Hesse/Schrader für Arbeitnehmer und Unternehmen individuelle Beratungen aus dem gesamten Themengebiet Job und Karriere an. Sie entwickeln erfolgreiche Strategien in Orientierungs- und Veränderungsphasen und beraten kompetent in allen Bewerbungsprozessen. Zur Stärkung sozialer Kompetenzen, zur Erreichung persönlich definierter Ziele und zur Bewältigung von Konfliktsituationen am Arbeitsplatz bieten sie bundesweit – in Berlin, Frankfurt, Stuttgart, Hamburg und München – prozessbegleitendes Coaching an. Langjährige Berufspraxis, mehrere Millionen verkaufte Bücher, jährlich über 250 Seminare sowie über 2.500 Einzelklienten sprechen für eine umfassende Kompetenz und Erfahrung. Büro für Berufsstrategie Hesse/Schrader, Oranienburger Straße 4–5, 10178 Berlin, Tel. 01805-288 200 oder 030-2888 570, Fax 030-2888 5736, info@berufsstrategie.de, www.berufsstrategie.de

Prof. Dr. Thomas Jendrosch

ist Konsum- und Verhaltensforscher. Er beschäftigt sich insbesondere mit den Marktentwicklungen im Bereich der „New Drinks“ und des „Functional Food“. www.jendrosch.com

Elke Pohl

startete ihre berufliche Karriere nach dem Journalistikstudium bei der Berliner Tageszeitung *Junge Welt*, wechselte dann als Redakteurin in die Lokalredaktion Bernau der heutigen *Märkischen Oderzeitung* und nach einigen Jahren in den damaligen Berliner Verlag Die Wirtschaft (heute Huss-Verlag). 1990 entstand das erste Ratgeberbuch *Rückkehr in den Beruf*.

Nach einigen Jahren Presse- und Marketingtätigkeit – u. a. bei der Allianz Versicherung in Berlin – wechselte sie 1999 in die berufliche Selbstständigkeit mit den Schwerpunkt-Themen Beruf und Karriere sowie Verbraucherrecht. Seitdem verfasste sie etwa 25 Ratgeberbücher für verschiedene renommierte Verlage, arbeitete unter anderem regelmäßig an mehreren Hochschulmagazinen und am Internetportal www.studienwahl.de mit. Homepage: www.elke-pohl-medienservice.de

Dunja Reulein

Studium der Betriebswirtschaft (Diplom-Kauffrau) mit den Schwerpunkten Marketing, Auslandswissenschaft Englisch und Betriebs- und Wirtschaftspsychologie. Ausbildung zur Fachzeitschriftenredakteurin. Heute als freiberufliche Lektorin und Journalistin in München tätig. Sie ist spezialisiert auf die Themenbereiche Wirtschaft, Politik und Gesellschaft und Psychologie.

Ralf Wettlaufer

Dipl.-Kaufmann und M. A. für Geschichte und Englisch. Bis 2004 war er Cheflektor im Gabler Verlag, verantwortlich für Wirtschaftswissenschaften, Zeitschriften und die Entwicklung der Berufs- und Karriere-Planer. Seit 2004 lehrt er Wirtschaftswissenschaften und Englisch am Berufskolleg.

Lilli Wilken

hat nach Jahren als selbstständige Kauffrau eine psychotherapeutische Ausbildung mit Schwerpunkt Persönlichkeitsentwicklung absolviert. Seit 1992 arbeitet sie als Trainerin auf dem Gebiet der Image- und Karriereplanung. Ihr vielfältiges Aufgabengebiet erstreckt sich von der Imageplanung, der ganzheitlichen Farbberatung bis hin zu Coaching und Persönlichkeitsberatung. Homepage: www.imageplanung.de.

Volker E. Zwick

Der Diplom-Politologe arbeitet seit mehr als zehn Jahren als freier Journalist und Buchautor. Er ist für diverse EDV-Zeitschriften, wie die *Chip* und das *Computer-Magazin* für die Praxis tätig. Zu seinen Kunden zählen ferner Branchenzeitschriften wie das *Bankmagazin*, das *Versicherungsmagazin*, die Fachzeitschrift *Gastronomie* und namhafte Verbrauchermagazine wie *Ökotest*. Zudem ist Volker Zwick seit vier Jahren als Chefredakteur für die Versicherungsmaklerfachzeitschrift *Bridge* sowie als Mitglied der Chefredaktion der Zeitung *Betriebstechnik & Instandhaltung* tätig. Der Schwerpunkt seiner Arbeit liegt im Bereich IT, Telekommunikation und Karriere, wobei er unter anderem zum Themenbereich Internet mehrere Bücher und Ratgeber – unter anderem für die Verbraucherzentrale – veröffentlicht hat. Gemeinsam mit seiner Frau, die sich redaktionell auf den Themenbereich Finanzdienstleistungen spezialisiert hat, betreibt er seit über zehn Jahren das gleichnamige Redaktionsbüro in der Nähe von Augsburg.

STICHWORTVERZEICHNIS

Gabler, *BERUFS- UND KARRIERE-PLANER TECHNIK2011|2012,*
DOI 10.1007/978-3-8349-6831-9, © Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2011